PONERSE EN MARCHA

30 IDEAS PRÁCTICAS PARA COMBATIR LA PROCRASTINACIÓN
Y DEJAR DE VIVIR A MEDIA MÁQUINA

MAXI HAPES

PRÓLOGO POR MARTINA RUA

EDITORIAL DUNKEN

Casi todos tenemos algo que realmente nos gustaría hacer pero por alguna razón no hacemos. Lo postergamos, haciendo uso de alguna excusa que nos funcione, que sea creíble. Falta de tiempo, dinero, apoyo... siempre hay alguna.

La procrastinación es nuestro enemigo número uno. En el corto plazo nos hace vivir con estrés, corriendo para llegar a tiempo con los vencimientos. En el largo plazo, nos genera culpa por no concretar nuestros proyectos.

En el presente libro se realizará un abordaje integral del problema, analizando sus orígenes, causas reales y posibles soluciones. A través de ejemplos e historias personales se presentarán más de 30 técnicas científicamente probadas para dejar de procrastinar. Además se brindarán exámenes de autoevaluación para poder descubrir en qué grado y de qué manera uno suele postergar.

Es posible ponerse en marcha. **Es posible cumplir tus objetivos, alcanzar tus sueños**. Vencer a la procrastinación no es sólo un asunto de "administración del tiempo". Es una habilidad fundamental para **vivir una vida plena**.

Maximiliano J. Hapes

Es Co-fundador, Director General y Conferencista en EducaciónBIZ, empresa que se especializa en capacitar a organizaciones e individuos en las principales disciplinas empresariales y habilidades interpersonales.
También es Profesor de la Universidad de San Andrés y del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de CABA.
Anteriormente, se desempeñó por más de 10 años en IBM Argentina, adonde su última posición fue Gerente de Desarrollo de Talento para el departamento de Contabilidad de Latinoamérica, un área con más de 350 profesionales.
Su pasión por el desarrollo personal lo impulsó a crear lidersehace.com, un blog con cientos de artículos publicados, quienes miles de personas siguen semanalmente. También publica periódicamente videos en su canal de YouTube.
Licenciado en Economía de la Universidad de Buenos Aires. Master en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad de San Andrés, finalizado con intercambio en Columbia Business School de New York, USA.
Vive en Buenos Aires con su esposa Carolina y su hijo Facundo.

Instagram: @maxihapes
Facebook: Maxi Hapes
YouTube: Maxi Hapes
LinkedIn: Maxi Hapes

MAXI HAPES

PONERSE EN MARCHA

30 ideas prácticas para combatir la procrastinación y dejar de vivir a media máquina

Prólogo de Martina Rua

Editorial Dunken
Buenos Aires
2020

Hapes, Maxi
Ponerse en marcha: 30 ideas prácticas para combatir la procrastinación y dejar de vivir a media máquina / Maxi Hapes.
1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dunken, 2020.
Libro digital, EPUB
Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-85-1077-4
1. Inteligencia Emocional. I. Título.
CDD 152.40287

Contenido y corrección a cargo del autor.

Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: *info@dunken.com.ar*
Página web: *www.dunken.com.ar*

Hecho el depósito que prevé la ley 11723
© 2020 Maxi Hapes
e-mail: mjhapes@gmail.com
ISBN 978-987-85-1077-4

En este libro vas a aprender a:
1. Combinar más de 30 técnicas para combatir la procrastinación
2. Identificar cuáles son las causas reales de la procrastinación
3. Calcular qué tan grave es tu nivel de procrastinación
4. Identificar qué tipo de procrastinador sos
5. Cambiar tu actitud para dejar de postergar
6. Diseñar un entorno que te ayude a enfocarte y evitar distracciones
7. Determinar qué personas te ayudan a tener éxito (y quiénes te lo impiden)
8. Delinear un plan de acción eficaz para superar la procrastinación
9. Ayudar a los demás a superar su procrastinación
10. Transformar actividades procrastinadas en hábitos de poder

ÍNDICE

En este libro vas a aprender a
Prólogo
Introducción

Capítulo 1: Qué es la Procrastinación
¿Por qué procrastinamos? No es tu culpa, es tu cerebro
La droga más adictiva del mundo
Breve historia de la procrastinación
Autodisciplina: la otra cara de la moneda
La brecha de la intención

Parte I:
Causas y Efectos

Capítulo 2: Costos de la Procrastinación
La procrastinación en el largo plazo
Consecuencias internas y externas
¿Qué tan grave es mi procrastinación?
Temporal
Recurrente
Paralizante
Autoevaluación I: Nivel de Procrastinación
Estrés versus angustia

Capítulo 3: Causas de la Procrastinación
Falta de significado
Falta de confianza
Falta de método
El círculo dorado

Capítulo 4: Tipos de Procrastinadores
Hijos del rigor
Soñadores
Perfeccionistas
Bloqueados
Abandonadores
Evasores

Desmotivados
Especuladores
Impostores
Workaholics
Sobrecargados
Multi-taskers
Autoevaluación II: Tipo de Procrastinación
Intensidad y extensión de los estereotipos
Anexo I: Causas principales por tipo de procrastinador
Anexo II: Causas y recomendaciones particulares por tipo de procrastinador

Parte II:
Soluciones

Capítulo 5: El Primer Paso
Tomar conciencia
La Mejor Solución
Los 5 Ases para vencer la procrastinación

Capítulo 6: Actitud
Pensar en los beneficios de largo plazo
Pensar en los beneficios pasados
Pensar en los perjuicios de largo plazo
Pensar en los daños a terceros
Promoción versus prevención
Olvidarse de tener ganas
Decidir en qué jardín querés procrastinar

Capítulo 7: Alternativas
Elegir por anticipado y crear obstáculos
Establecer mejores opciones por defecto
Protegerse de las distracciones
Protegerse del estado zombie

Capítulo 8: Acción
Aplicar la metodología SMART
Objetivos SMART
Metas SMART
Dividir la tarea

La Regla de los 2 Minutos
El efecto cliffhanger
¡Hágalo ya!
Agendar
Comerse el sapo por la mañana
Atribuirle significado al tiempo
Acotar los plazos

Capítulo 9: Ayuda
Asumir un compromiso público
Hacer actividades en conjunto
Cuidar el entorno
Figuras de Autoridad

Capítulo 10: Apuestas
Implementar incentivos positivos
El lado B de los premios
Implementar un incentivo negativo
Penalidades no económicas
Combinar las actividades
La bolsa de la suerte

Parte III:
Ponerse en marcha

Capítulo 11: Implementación
Actividad procrastinada: realizar un proyecto de mejora laboral
Actividad procrastinada: hacer ejercicio físico
Actividad procrastinada: empezar un emprendimiento

Capítulo 12: El siguiente nivel
Tareas Puntuales
El círculo vicioso de la híper productividad
Hábitos
Cómo formar nuevos hábitos
1. Recordatorio
2. Recompensa
3. Objetivo
4. Identidad
5. Ambiente

6. Monitoreo
7. Recuperación

Capítulo 13: Conclusiones
Palabras finales

Capítulo 14: Agradecimientos

Índice
En este libro vas a aprender a: 7
Prólogo 13
Introducción 15
Capítulo 1: Qué es la Procrastinación 17
¿Por qué procrastinamos? No es tu culpa, es tu cerebro 18
La droga más adictiva del mundo 19
Breve historia de la procrastinación 20
Autodisciplina: la otra cara de la moneda 21
La brecha de la intención 22
Parte I:
Causas y Efectos
Capítulo 2: Costos de la Procrastinación 27
La procrastinación en el largo plazo 27
Consecuencias internas y externas 30
¿Qué tan grave es mi procrastinación? 30
Temporal 30
Recurrente 31
Paralizante 32
Autoevaluación I: Nivel de Procrastinación 33
Estrés versus angustia 33
Capítulo 3: Causas de la Procrastinación 37
Falta de significado 37
Falta de confianza 39
Falta de método 39
El círculo dorado 40
Capítulo 4: Tipos de Procrastinadores 43
Hijos del rigor 44
Soñadores 45
Perfeccionistas 47
Bloqueados 48
Abandonadores 49
Evasores 50
Desmotivados 51
Especuladores 52
Impostores 53
Workaholics 54
Sobrecargados 55
Multi-taskers 56

Autoevaluación II: Tipo de Procrastinación 58
Intensidad y extensión de los estereotipos 58
Anexo I: Causas principales por tipo de procrastinador 60
Anexo II: Causas y recomendaciones particulares por tipo de procrastinador 60
Parte II:
Soluciones
Capítulo 5: El Primer Paso 65
Tomar conciencia 66
La Mejor Solución 67
Los 5 Ases para vencer la procrastinación 68
Capítulo 6: Actitud 71
Pensar en los beneficios de largo plazo 71
Pensar en los beneficios pasados 73
Pensar en los perjuicios de largo plazo 74
Pensar en los daños a terceros 75
Promoción versus prevención 76
Olvidarse de tener ganas 78
Decidir en qué jardín querés procrastinar 79
Capítulo 7: Alternativas 81
Elegir por anticipado y crear obstáculos 82
Establecer mejores opciones por defecto 84
Protegerse de las distracciones 85
Protegerse del estado zombie 88
Capítulo 8: Acción 91
Aplicar la metodología SMART 91
Objetivos SMART 92
Metas SMART 94
Dividir la tarea 95
La Regla de los 2 Minutos 96
El efecto cliffhanger 97
¡Hágalo ya! 99
Agendar 100
Comerse el sapo por la mañana 101
Atribuirle significado al tiempo 102
Acotar los plazos 103
Capítulo 9: Ayuda 107
Asumir un compromiso público 107
Hacer actividades en conjunto 108
Cuidar el entorno 109

Figuras de Autoridad 111
Capítulo 10: Apuestas 113
Implementar incentivos positivos 114
El lado B de los premios 115
Implementar un incentivo negativo 117
Penalidades no económicas 120
Combinar las actividades 122
La bolsa de la suerte 123
Parte III:
Ponerse en marcha
Capítulo 11: Implementación 127
Actividad procrastinada: realizar un proyecto de mejora laboral
Actividad procrastinada: hacer ejercicio físico 129
Actividad procrastinada: empezar un emprendimiento 131
Capítulo 12: El siguiente nivel 135
Tareas Puntuales 135
El círculo vicioso de la híper productividad 136
Hábitos 138
Cómo formar nuevos hábitos 139
1. Recordatorio 139
2. Recompensa 140
3. Objetivo 140
4. Identidad 140
5. Ambiente 141
6. Monitoreo 141
7. Recuperación 142
Capítulo 13: Conclusiones 145
Palabras finales 146
Capítulo 14: Agradecimientos 149

Prólogo

Primero una confesión: soy una procrastinadora crónica. Quizás sea una de las principales criptonitas con las que me enfrento cada día. Es un cocktail de razones y emociones, excusas, sobrecompromisos y parálisis que a veces me separan de eso que tengo que hacer. Quizás sea una de las razones por las que me dedico a investigar sobre innovación y productividad. Porque las necesito aprender para sobrevivir, para poder avanzar en todo lo que quiero hacer, en todo lo que quiero ser.

En *Ponerse en marcha* encontré una fuente de ideas claras para pensar y domar a la demora que nos aleja de poder alcanzar nuestras metas. La investigación, exhaustiva y rica en alternativas, me hizo sentir reflejada cada tres párrafos, algo que seguro le pasará a 9 de 10 lectores. Según las estadísticas, ese es el porcentaje de procrastiandores sobre la Tierra.

Mientras escribo pienso que el gran tema de la procrastinación es lo subestimadas que están sus consecuencias, que pueden resultar en verdaderos calvarios que hacen mella sobre nuestro bienestar general y hasta pueden afectar a las personas que nos rodean. Un consejo: lean el libro con un lápiz en la mano, lo van a necesitar. *Ponerse en marcha* es un verdadero taller de autoconocimiento que da mucha información, pero que también da herramientas para cortar ahora mismo con ese "no hacer" y sentir los beneficios de tachar ese pendiente. Aprendí a no subestimar a mi procrastinación. Hay días en que puedo domarla y otros que no. Pero soy consciente de cómo vivo mi tiempo cuando cumplo con lo que me propuse, y también del padecimiento que genera este mal hábito.

Tardé en escribir estas palabras, las procrastiné, pero como encontré valor en esta propuesta rompí con la inercia, frené y escribí. Para poder hacerlo reprioricé mis tareas del día y rompí la parálisis, aproveché un pequeño momento y avancé a través de técnicas que aprendí a lo largo de estas hojas. Vale la pena no dejarlo para mañana. No me crean a mí. Maxi hizo el trabajo duro por nosotros en las páginas que siguen. Empiecen ya. Ya van a ver por qué.

Martina Rua

Introducción

¡Quiero escribir un libro!

Eso fue hace casi 5 años. Sin embargo, el libro lo escribí en 3 meses.

¿Por qué tanta diferencia?

Para poder responderte podría usar varios argumentos que serían más que entendibles. En esos 5 años: me casé, tuve un hijo, viajé 15 veces por trabajo, dicté más de 4.000 horas de capacitación, lancé mi canal de YouTube, vino el coronavirus, etc…

Estuve muy pero muy ocupado. Sin embargo, si te dijera eso, te estaría mintiendo.

En este libro intentaré compartirte todo lo que descubrí sobre la procrastinación, tanto desde el punto de vista académico-científico, como desde mi propia experiencia, empleando muchas veces como ejemplo la publicación de este mismísimo libro.

Porque es así, lo reconozco. Procrastiné mucho escribir un libro sobre la procrastinación. Suena una paradoja, ¿no?

Pero también aprendí un montón sobre el tema… y más que nada sobre mí.

Porque la procrastinación no es otra cosa que la manifestación de un complejo conjunto de miedos, culpas, angustias, desorden, sólo por mencionar algunas. Algo que a priori parecería difícil de entender, pero como veremos en esta obra, se puede trabajar.

¿Empezamos?

Capítulo 1
Qué es la Procrastinación
La única diferencia entre el éxito y el fracaso
es la habilidad de pasar a la acción
Alexandre Graham Bell
No tengo ganas, es muy difícil, puede esperar a mañana, no me gusta, lleva mucho tiempo, lo hago a último momento, etc…
Estoy seguro que alguna vez usaste una de estas frases para posponer o evitar las cosas que tenías que hacer. Aún cuando sabías que posponerlo iba a ser para peor.
Existe hoy una palabra de difícil pronunciación que nos sirve para describir este comportamiento irracional.
La procrastinación es el acto o el mal hábito de dejar para más tarde lo que se debe atender ahora, normalmente en reemplazo de una actividad más placentera. Se manifiesta como una resistencia hacia una tarea que uno en teoría DEBERÍA hacer pero en ese momento no QUIERE hacer.
La procrastinación afecta a todas las personas pero de diferente manera. Todos procrastinamos algo en algún momento. Es normal procrastinar temas personales y laborales. Dejar los platos para lavar al día siguiente. Demorar la lectura de un libro para un examen. Terminar un informe en el trabajo. Pero la procrastinación empieza a ser un problema cuando empieza a impactar áreas claves de tu vida, impidiéndote avanzar y alcanzar tus objetivos.
A nivel racional uno sabe que no es bueno procrastinar. Pero, ¿por qué personas inteligentes que tienen éxito en proyectos súper desafiantes no tienen la capacidad de manejar su procrastinación? Sabemos que ejercitar más y comer sano es bueno para la salud, sabemos que ahorrar es razonable para nuestra tranquilidad financiera pero, ¿por qué hay tanta gente que no es capaz de hacerlo?
Iniciemos un viaje que nos conducirá a las raíces de la procrastinación así como también a una batería de técnicas que servirán para contenerla.
¿Por qué procrastinamos? No es tu culpa, es tu cerebro
Existen una serie de causas que analizaremos en detalle luego. Pero detrás de todas las causas siempre hay una emoción que nos lleva a procrastinar: aburrimiento, miedo, frustración, desgano, etc.
Las emociones controlan nuestras decisiones. Me imagino que te

preguntarás: ¿acaso no éramos seres racionales? Más o menos.
Los seres humanos tenemos dos sistemas de pensamiento[1]. El primer sistema lo llamaremos "Automático". Este sistema toma decisiones en forma rápida, inconsciente, intuitiva y casi sin esfuerzo. Está influenciado por las emociones y hábitos de comportamiento, por eso se llama automático. Usamos este sistema la mayoría del tiempo.
El segundo sistema se llama "Reflexivo". Este sistema es lento, consciente, analítico e implica un esfuerzo. Es lo que normalmente llamamos "la razón". Empleamos este sistema cuando intentamos abstraernos de las emociones para tomar una decisión "en frío", "con la cabeza". El sistema reflexivo piensa en los pro y los contra, en las consecuencias de largo plazo, en los riesgos y recompensas, costos y beneficios.
La procrastinación surge como un conflicto entre estos dos sistemas. Por ejemplo: el sistema reflexivo ("el responsable") sabe que tiene que ponerse a hacer ese informe largo y tedioso. Pero el sistema automático ("el impulsivo") no tiene ganas, prefiere chequear Facebook, hablar con un compañero o tomar un café. Cuando la emoción del sistema automático es mayor al razonamiento del sistema reflexivo surge la procrastinación. El impulsivo le ganó al responsable.
De hecho, la impulsividad y la procrastinación están íntimamente relacionadas[2]. Ser impulsivo implica actuar cuando se debería esperar. Procrastinar consiste en postergar cuando se debería actuar. Comportamientos opuestos pero con un común denominador: ambos son respuestas fallidas a nuestro sistema de autocontrol.
La procrastinación es una de las tantas facetas en las que el ser humano no actúa como una máquina. Dicho de otro modo: no somos seres racionales, somos seres emocionales que razonan[3].
La droga más adictiva del mundo
En el momento clave en el que uno tiene que tomar la decisión entre actuar o procrastinar se nos presenta un dilema del que la mayoría de las veces no somos conscientes.
Por un lado tenemos una actividad que *debemos* hacer pero no *queremos* hacer. Esta actividad (por ejemplo, el informe) no nos gusta, pero sabemos que si lo hacemos, daremos una muy buena imagen en una reunión y que eso podría ayudarnos en nuestra carrera en el largo plazo. El sistema reflexivo te dice: "hacelo, te

conviene”.
Pero por el otro, tenemos un sinfín de otras actividades más placenteras (por ejemplo, navegar por internet) que nos reportan una recompensa ahora mismo en el corto plazo.
Nuestro sistema reflexivo claramente sabe que el beneficio del informe es mucho más grande que estar al día en las redes sociales. El problema son los plazos. Una actividad reporta placer ya, la otra muy lejos, si es que alguna vez llega. Por lo tanto, muchas veces elegimos procrastinar porque nos produce una gratificación inmediata.
Este comportamiento se llama “Sesgo del Presente”. Preferimos la recompensa ahora mismo, más allá de que la recompensa futura sea mucho mayor.
Estamos programados para evitar el dolor y buscar el placer. Todas las decisiones que tomamos operan bajo este paradigma. La procrastinación no es distinta. Entre hacer algo placentero ahora y algo doloroso ahora pero beneficioso a futuro, muchas veces elegimos hacer caso a nuestros impulsos de corto plazo.
Esta adicción a la gratificación inmediata también es parte de nuestra naturaleza. Somos así, ansiosos e impulsivos y cada día este problema se agrava. Pero es algo que podemos manejar.
Breve historia de la procrastinación
La procrastinación es básicamente un problema de autocontrol: a nivel racional sabemos que debemos hacer algo pero las emociones del momento nos ganan y terminamos cediendo ante la gratificación inmediata. Pero, ¿cuándo empezó todo esto?
Podríamos decir que la procrastinación nos acompaña desde siempre. En la Biblia, a través del relato de Adán y Eva, ya podemos ver rastros del problema. Ambos sabían que no debían comer la manzana prohibida, pero el impulso y la tentación fueron más fuertes. Desde el comienzo la procrastinación ha sido un desafío para todos.
Si bien como especie siempre fuimos procrastinadores, podríamos decir que en los últimos años el problema se ha agravado. Vivimos en un mundo donde, producto de los avances tecnológicos, una generación se ha criado con una seria adicción a la gratificación inmediata[4].
Esta generación, los Millennials o Generación Y, es la de los nacidos en los años 80’ y 90’. Se caracterizan por ser nativos digitales. Crecieron en un mundo en el cual casi todo se resuelve con un click.

¿Necesitás información para un trabajo práctico? Buscá en Wikipedia. ¿Querés enviar un mensaje al otro lado del mundo? Mandá un email. ¿Querés reservar un vuelo o un hotel? Ingresá en un sitio web y listo. Hasta su aplicación favorita nos da una pista sobre cuál es su relación con el tiempo: Instagram (combinación entre cámara instantánea y telegrama).

La relación temporal entre objetivos (lo que uno quiere) y resultados (lo que uno obtiene) es muy diferente para las generaciones más jóvenes. Su necesidad de resultados al instante les representa un desafío enorme para las actividades que NO reportan resultados en el corto plazo, en las que hay que esperar. Por ejemplo, estudiar una carrera universitaria. Implica un importante esfuerzo para recién obtener un título años más tarde. Es muy normal encontrar jóvenes hoy en día que abandonan sus estudios por no tener la paciencia o perseverancia suficiente para llegar hasta la graduación. En lugar de estudiar emprenden cualquier otra actividad que les resulte más fácil.

Hacer lo fácil o no hacer nada, en lugar de hacer lo difícil con resultados en el tiempo. Eso es la procrastinación. Evitar la tarea. Dar vueltas para hacer lo que uno debe hacer. Las generaciones más jóvenes deberán redoblar sus esfuerzos para entender que las recompensas inmediatas que obtienen en el mundo de la tecnología, no se trasladan de igual modo a otros ámbitos de la vida.

Autodisciplina: la otra cara de la moneda

La contracara de la procrastinación es la autodisciplina, es decir, la habilidad de hacer lo que debe hacerse independientemente de las ganas que se tenga. Y también es un hábito.

Como muchos hábitos pudo haberse cultivado desde nuestra infancia o juventud. Las figuras de autoridad (padres, docentes) suelen ser una pieza fundamental en el desarrollo de este hábito. Ese arduo trabajo de posponer la gratificación inmediata en pos de un futuro mejor tiene enormes beneficios en la vida adulta.

Pero más allá del contexto en el cual uno haya dado sus primeros pasos, siempre es posible mejorar. El punto de partida importa, claro. Pero la autodisciplina es una decisión, no un misterio. Implica tomar acción para desarrollar nuevas habilidades. Así como suelo afirmar que “líder se hace”, también puedo decir que “autodisciplinado se hace”.

Sin embargo, la disciplina tiene una mala fama como palabra. Su connotación negativa nos hace pensar en las personas que no tienen

disciplina como “los malos”, los que tenían amonestaciones en la escuela o problemas con la ley en la adultez. La falta de disciplina se relaciona por lo general con cosas graves. Es muy frecuente también asociar la disciplina a un castigo. Al no cumplir con las reglas el culpable recibe un disciplinamiento.
No coincido con esta interpretación extremista o negativa. Tener autodisciplina significa contar con la habilidad para lograr lo que uno se propone, más allá de los vaivenes emocionales del día a día. Implica tener conciencia de largo plazo. Significa perseverancia, sacrificio. No veo para nada algo malo en esto. Desarrollar autodisciplina es fundamental para tener éxito en cualquier área de la vida.

La brecha de la intención

Hechos, no palabras. En términos de Wayne Dyer, “tú no eres necesariamente lo que dices. Tu comportamiento es un barómetro mucho más adecuado para medir tu valor”[5]. Las personas que procrastinan hablan, prometen, planifican, proyectan… pero tienen serias dificultades para hacer o terminar.
Dicho de otra manera: sabemos lo que queremos, pero muchas veces somos incapaces de hacerlo. Existe una brecha entre el QUERER y el HACER, una brecha entre la intención y la acción.
Ya mencionamos que uno puede procrastinar casi cualquier cosa. Desde temas menores (comprar regalos de Navidad a último momento), hasta temas críticos (cambiar de trabajo). Los temas menores se hacen más tarde (generalmente pagando un costo) o no se hacen (también pagando un costo). Pero por lo general la vida sigue y no se produce un impacto importante.
Es muy diferente cuando uno procrastina asuntos que sí pueden ser eventos bisagra de la vida. En estos casos, la brecha de la intención parece tan grande que nos paraliza.
Uno de los objetivos de este libro es que puedas cerrar esta brecha. Que seas capaz de trazar un camino que te permita ponerte en acción. Que puedas salir del estado de parálisis y así vencer la procrastinación. Pero antes de atacar el problema es importante tomar conciencia de su dimensión.

[1] KAHNEMAN, Daniel. *Pensar rápido, pensar despacio*. Editorial Debate, 2012.
[2] STEEL, Piers. *The Procrastination Equation.* Harper Perennial, 2012.
[3] LOPEZ ROSETTI, Daniel. *Emoción y sentimientos*. Editorial Planeta, 2017.

[4] SINEK, Simon. Entrevistado por Tom Bilyeu en Inside Quest, 2016.
[5] DYER, Wayne W. *Tus zonas erróneas.* Random House, 2000.

Parte I
Causas y Efectos

Capítulo 2
Costos de la Procrastinación

La procrastinación es como una tarjeta de crédito.
Es muy divertido hasta que tenés que pagar el resumen.
Christopher Parker

Un gran recurso del procrastinador son las redes sociales, un lugar terriblemente adictivo y de interminable variedad, ideal para emplear como excusa para no hacer lo que uno realmente debe hacer.

En uno de esos viajes por Instagram, me encontré con una de esas frases motivacionales muy típicas, que normalmente uno lee, tal vez le presta un segundo de atención, y luego sigue avanzando sin más. Pero esta vez fue diferente.

"Fallarás el 100% de las cosas que no intentes".

La frase me llegó. Salí del estado zombie y tomé consciencia de algo muy importante. Las cosas que estoy procrastinando, por miedo al fracaso, con seguridad van a fallar si no las intento. Dicho de otra manera, procrastinar es fallar por anticipado.

No creo que como sociedad seamos conscientes del costo que pagamos por procrastinar. Estamos frente a un problema universal y severo, que nos hace dejar en carpeta nuestros sueños, que nos hace vivir una vida a medias, sin desplegar todo el enorme potencial que tenemos.

Creo que nos merecemos algo mejor.

La procrastinación en el largo plazo

Imaginemos que le hacemos la siguiente propuesta a un niño de 4 años. Lo invitamos a una habitación en la que hay una mesa con un alfajor. Le decimos que vamos a dejarlo solo allí durante 15 minutos. Si quiere puede comerse el alfajor de inmediato. Pero si al regresar el alfajor todavía está allí, se ganará otro.

¿Qué creen que sucedería? ¿Se comería el alfajor el niño o aguantaría a obtener el premio mayor? Esto fue lo que el psicólogo Walter Mischel quiso averiguar en un experimento en la Universidad de Standford[6]. Descubrió una estadística un tanto alarmante para mí. Dos de cada tres niños no pudieron contener el impulso y se comieron la golosina.

Este estudio se prolongó en el tiempo, haciendo un seguimiento sobre los mismos niños hasta terminar la escuela secundaria. Se encontró que los niños que pudieron demorar la gratificación

inmediata tenían competencias emocionales más sólidas. Este plus emocional los posicionó mejor para los desafíos en su vida: superar frustraciones, trabajar bajo presión, tomar iniciativa, comprometerse con proyectos nuevos, etc. Los niños que resistieron la tentación fueron mejores alumnos y posiblemente después hayan sido personas más exitosas.

Daniel Goleman ha dicho que tal vez no exista una herramienta psicológica más importante que la de resistir el impulso[7]. El autor mundialmente conocido por su trabajo en Inteligencia Emocional nos recalca la importancia de saber manejar correctamente la procrastinación.

En otras palabras:

Todas las cosas importantes en la vida requieren saber manejar los impulsos de corto plazo que invitan a hacer lo fácil en lugar de pensar en el beneficio de largo plazo. Veamos algunos ejemplos:

Ámbito	Costos de corto plazo	Beneficios de largo plazo
Salud	Cuidarse en las comidas Hacer ejercicio regularmente Hacer chequeos médicos	Mejor calidad de vida Vivir más años
Pareja	Aceptar diferencias, negociar y hacer concesiones	Formar una familia. Compartir con un compañero de vida.
Trabajo	Trabajar duro, hacer algunas tareas que no son atractivas	Desarrollo profesional
Carrera	Estudiar, rendir exámenes	Desarrollo profesional
Emprendimiento	Tiempo, dinero, incertidumbre, riesgo	Satisfacción, independencia laboral
Finanzas	Restringirse en gastos No darse “gustos”	Tranquilidad e independencia financiera
Auto	Hacer mantenimientos regulares	Preservar el valor del activo. Disfrutar de su buen estado

Claro está que estos ámbitos no son *sólo* costo en el corto plazo. Hay también beneficios. Pero los impulsos aparecen y si el costo es

grande y la recompensa es muy lejana, muy probablemente aparezca la procrastinación.

Consecuencias internas y externas

Existen dos formas básicas en las que la procrastinación puede ser un problema.

En primer lugar hay personas que tienen consecuencias internas. Es decir, sufren por dentro. Desde afuera parecen estar bien. Pero en su interior sienten angustia, culpa, arrepentimiento. Se sienten frustrados y enojados porque la procrastinación les limita hacer todo lo que creen que son capaces de hacer. Esta angustia es difícil de procesar. Saben que es un problema propio, pero por alguna razón no pueden superarlo.

En segundo lugar hay personas que sufren consecuencias externas. Posponer hacer las cosas a tiempo tiene un costo. En algunos casos se pagará una penalidad leve, multa o resarcimiento. En otros casos será más grave, poniendo en juego las relaciones en el trabajo con jefes, colegas o clientes o también en casa con sus seres queridos.

Sin importar el costo que se pague, ya sea interno o externo, es claro que hay un costo. Más tarde veremos qué podemos hacer para emplear estos costos como herramientas para dejar de procrastinar.

¿Qué tan grave es mi procrastinación?

Dependiendo de la frecuencia, impacto y cobertura de ámbitos, podríamos decir que en la escala de la procrastinación hay tres niveles:

Temporal		

Las personas de éxito no tienen un problema con la procrastinación. Pero tal como hemos mencionado al principio, todos somos procrastinadores. En algún momento procrastinamos algún tipo de actividad y por lo general, por falta de ganas. Tareas de la casa, trabajos tediosos en la oficina. No hay nadie que pueda tener 100% de motivación el 100% del tiempo. Hasta la persona más efectiva del mundo algo procrastina.

Por lo tanto, este nivel de procrastinación es normal siempre y cuando sea poco frecuente y de duración limitada. No genera un impacto en los resultados. Simplemente retrasa un poco los logros que sin mayores dificultades se consiguen más tarde.

La procrastinación temporal es a veces hasta estratégica. Consiste en deliberadamente posponer tareas de bajo valor agregado en pos

de priorizar tareas más críticas.
En este nivel de la procrastinación no se generan sentimientos negativos de culpa o angustia. Las cosas importantes se hacen. Es más que nada una distracción transitoria.
En resumen, definiremos el nivel de procrastinación temporal como ese mínimo aceptable que no interfiere en el normal desempeño de la persona y en el cumplimiento balanceado de sus objetivos. Es el nivel al que todos deberíamos apuntar.
Recurrente
La procrastinación comienza a ser un problema cuando las tareas pospuestas tienen un impacto real en los resultados de la persona. No sólo a nivel operativo, por los inconvenientes de las demoras, sino a nivel emocional por la impotencia que genera no conseguir los resultados.
“No me puedo poner a estudiar”, “no tengo ganas de llamar al cliente”, “el Lunes empiezo la dieta/el gimnasio”, “cuando tenga un rato voy al médico, todavía no es grave”. En este nivel la procrastinación es un problema recurrente, no un estado emocional del momento. Hay una o varias áreas de nuestra vida, que son importantes pero que sin embargo relegamos.
Insisto: el problema en este nivel no es tener el placard desordenado, dejar los platos sucios para el otro día o no ordenar los papeles del escritorio. Todos procrastinamos algo así de bajo impacto en nuestras vidas. En este nivel la procrastinación ataca proyectos *importantes* en la vida, cosas que uno *realmente* quiere hacer.
En algunos casos reconocemos que aquí hay un problema y apelamos a la fuerza de voluntad. Intentamos nuevamente y nos decimos que “esta vez es de verdad, esta vez sí lo vamos a hacer”. Con el tiempo nuestra motivación baja, y volvemos a encontrar dificultades y abandonamos. Nos anotamos al gimnasio pero al mes dejamos de ir. La procrastinación recurrente nos hace acumular cuentas pendientes. Suma a nuestra mochila emociones de culpa y nos castigamos por ser vagos, flojos.
En otros casos ni siquiera se la reconoce. Siempre aparece una explicación magistral para justificar las postergaciones.
La mayoría de las personas tiene algún ámbito de su vida que cae en este nivel de procrastinación. La buena noticia es que con la ayuda de diferentes técnicas que veremos más adelante, esta procrastinación se puede reducir en gran medida.

Paralizante

Nos encontramos con una procrastinación paralizante cuando esta impide el normal funcionamiento de la persona. En estos casos podemos decir que estamos frente a una patología. Dificultades serias para iniciar tareas, prestar atención, inhibir impulsos, manejar las emociones, planificar, etc. Todos estos indicadores señalan que el problema de la procrastinación ya requiere una asistencia especial.

Entre las diferentes afecciones podemos destacar el “Trastorno por Déficit de Atención con Hiperactividad” o TDAH. Es normalmente detectado en los niños con dificultades en la escuela y la vida familiar. Esta patología impide prestar atención y mantener el foco, condiciones necesarias para no procrastinar.

Otro trastorno que contribuye seriamente a la procrastinación es la depresión. Las personas que la padecen se sienten con menos energía, sin motivación. Estos sentimientos generalizados de tristeza y desesperanza hacen más probable que la persona procrastine, que posponga las tareas que requieren fuerza de voluntad para mejorar a futuro. Su presente es tan sombrío que ni siquiera tiene energías para trabajar por el mañana.

También se ha encontrado signos de procrastinación en personas que sufren el trastorno obsesivo compulsivo (TOC). Sus pensamientos y conductas incesantes interfieren con el normal desempeño en sus proyectos, lo cual dificulta sostener el trabajo continuo y en última instancia lleva a la procrastinación.

En todos estos casos la procrastinación paralizante es sólo un síntoma, uno de los tantos problemas que sufren estas personas y requieren de asistencia médica.

Autoevaluación I: Nivel de Procrastinación

Para determinar cuál es tu nivel de procrastinación te sugiero ingresar en lidersehace.com/procrastinacion y completar el primer test de autoevaluación.

Luego de completar el test recibirás un reporte que te indicará qué tan alto es tu nivel de procrastinación.

Estrés versus angustia

Dentro del espectro de tareas que podemos procrastinar hay algunas que tienen fecha de vencimiento y otras que no. Por ejemplo, estudiar para un exámen, entregar un pedido a un cliente, pagar los impuestos, preparar una presentación para una reunión de equipo, son todos casos de tareas con una fecha límite.

Entre las que no tienen plazo podríamos mencionar empezar un negocio, buscar una nueva casa para mudarse, pedir a un jefe un aumento, estudiar otro idioma, etc. En estos casos no hay una fecha límite. Nadie lo exige, ni los demás ni uno mismo. Simplemente depende de nuestra decisión y fuerza de voluntad.
Hay una gran diferencia en las consecuencias de procrastinar tareas con y sin fecha de vencimiento.
Las tareas que tienen fecha de vencimiento cuentan con la ventaja de que el hecho de incumplir tiene un costo directo e inmediato. Reprobar la materia, perder el cliente, pagar intereses y multas, quedar mal en la reunión con el jefe y colegas. Todas estas consecuencias son palpables y por lo general dolorosas. Esto hace que el miedo de incurrir en estos costos nos lleve tarde o temprano (generalmente tarde) a tomar acción.
Cuando se postergan tareas con fecha de vencimiento lo que hacemos es sumar *estrés*. Cuando ya no queda más tiempo para evitar la tarea nos ponemos a hacerla con un nivel de presión mayor y con los riesgos de hacerlo mal. Esto funciona más aún cuando la fecha es definida por otra persona o institución (jefe, cliente, docente, etc…)
El problema del estrés y la procrastinación es que generan un círculo vicioso: cuanto más procrastinamos más estresados estamos, lo que nos hace más difícil reunir las fuerzas necesarias para tomar acción, en consecuencia más proclives a procrastinar. El estrés nos genera preocupación, distracciones, ansiedad, cansancio, irritabilidad, mal sueño… todos factores que contribuyen a procrastinar.
Muchas personas que procrastinan, pagan el precio de hacer las cosas con mayor estrés, a último momento. Pero al fin y al cabo, cumplen con lo establecido.
Pero cuando una tarea no tiene un plazo concreto es muy diferente. ¿Qué sucede si no empezamos ese negocio? ¿Si no encontramos la casa para mudarnos? ¿Si no pedimos el aumento? ¿Si no estudiamos otro idioma? *No pasa nada*. Al menos en el corto plazo. No hay costos directos a pagar hoy. La vida sigue igual.
El problema de este tipo de procrastinación es que genera *angustia*. Son esas cuentas pendientes que uno va acumulando. El proyecto está presente. En borrador, a punto de empezar o a medias. Pero nunca terminado.
Este tipo de procrastinación es menos visible. Opera internamente

dentro de nosotros. Pero por más que nadie lo exija, que no se vea y que no haya un costo inmediato, no nos olvidamos y nos hace sentir mal.

El común de las personas cree que la procrastinación está más asociada al estrés, a postergar las cosas y hacerlas a último momento. Yo creo que el problema más grande de la procrastinación tiene que ver con lo segundo, con la angustia (silenciosa) producida por no concretar los sueños. Para mí la consecuencia más grave de la procrastinación es vivir cargando una mochila de proyectos inconclusos.

En definitiva: estrés por vivir corriendo y angustia por quedar paralizado. ¿Por qué personas inteligentes se autoinflingen tal daño? Analicemos qué hay detrás de esta conducta.

[6] MISCHEL, Walter. *El test de la golosina*. Editorial Debate, 2015.
En el experimento original la golosina empleada fue un malvavisco.

[7] GOLEMAN, Daniel. *La inteligencia emocional.* Ediciones B Argentina, 2000.

Capítulo 3
Causas de la Procrastinación
Uno de estos días, no es ninguno de estos días.
Proverbio
Procrastinar consiste en hacer cualquier otra cosa en lugar de hacer lo que uno debe hacer. Como ya hemos visto, nuestra impulsividad y adicción a la gratificación inmediata hace que la procrastinación sea parte de la condición humana.
Para haber gratificación inmediata en otra actividad debe haber una resistencia inmediata hacia la tarea que uno realmente debe ejecutar. ¿Pero por qué nos resistimos? ¿Qué hay detrás de esta elección muchas veces inconsciente?
En pocas palabras procrastinamos por tres razones básicas: falta de significado, falta de confianza y falta de método. Analizaremos en profundidad cada una de ellas.
Falta de significado
Gastón no está teniendo buenos resultados en su trabajo. Las quejas de sus compañeros, clientes y jefe por las demoras en sus entregas son cada vez más frecuentes. Procrastina tanto que sólo actúa cuando le piden las cosas tres o más veces, y realmente las hace para que dejen de molestarlo.
Claramente Gastón no está motivado en su trabajo. No le interesa lo que hace. No le parece algo importante, que valga la pena su esfuerzo. Cualquier excusa le sirve para evitar el trabajo. Sin embargo no es tonto, sabe que debe cumplir para mantener su empleo. Pero con la actitud que ha demostrado a la fecha no se espera de él ningún desarrollo profesional en la empresa. Está cómodo con su estancamiento.
Ahora bien, supongamos que la esposa de Gastón se queda sin empleo. Automáticamente su ingreso familiar se reduce significativamente. Además, el propietario de su vivienda le notifica que subirá el alquiler en un 50%. Y para completar sus complicaciones, el mecánico le avisa que su auto no da para más.
¿Qué significa ahora el trabajo para Gastón? Por más que particularmente no disfrute de su labor, casi con certeza veríamos un cambio de actitud. Sabe que necesita su trabajo, no puede arriesgarse a perderlo.
La motivación es la raíz de la acción. De hecho la palabra proviene del latín y significa “causa del movimiento”. Actuamos porque

tenemos una razón para hacerlo y normalmente tiene que ver con satisfacer una necesidad.
Gastón siempre tuvo la necesidad de trabajar. Pero al cambiar tan rápido su realidad económica, esa necesidad se hizo mucho más visible, palpable. Si antes el trabajo no tenía mucho significado, ahora se ha transformado en una cuestión de supervivencia.
La falta de significado explica porqué procrastinamos muchísimas cosas que sabemos que son muy importantes (en el largo plazo) pero no las tratamos como importantes (en el corto plazo). Ejemplos: comer sano, ejercicio físico, dejar de fumar, dormir bien, ahorrar, estudiar, etc.
Ceder ante la gratificación inmediata es la contracara de los perjuicios de largo plazo. Es decir, al procrastinar uno obtiene un beneficio en el momento, por ejemplo, comer una hamburguesa completa con papas fritas. En cambio, los perjuicios por comer frecuentemente de este modo no son visibles en el corto plazo. Los problemas de salud se acumulan con el tiempo. A todos nos importa nuestra salud. Pero al no poder sentir claramente el impacto que producen nuestras malas decisiones en el día a día, no le otorgamos demasiado significado a cuidarnos.
Por lo tanto, la falta de significado, es decir contar con una sólida razón para hacer la tarea, es el primer pilar por el que procrastinamos, y se ve exacerbado por la falta de consecuencias en el corto plazo. No explica todas las razones por las que uno procrastina, pero sí explica buena parte.
Falta de confianza
En ciertas ocasiones la procrastinación no tiene que ver con la motivación. Estamos convencidos de la importancia de la tarea. Tenemos ganas. Sin embargo no podemos hacerla porque el miedo nos paraliza.
El miedo es una emoción muy importante en nuestro comportamiento. A veces, como en el caso de Gastón, nos moviliza y motiva a actuar. Pero en otras, provoca el efecto contrario.
Es muy normal y útil sentir miedo. Nos alerta de un peligro y nos prepara para responder. El problema lo encontramos cuando este miedo se convierte una barrera para la acción.
Como veremos más adelante, el miedo inmovilizador puede manifestarse bajo distintos comportamientos. Una de las formas más comunes es el miedo al fracaso o rechazo. La procrastinación sirve como protección para no hacer algo que pueda salir mal o que

genere desaprobación. En otros casos, el sólo hecho de enfrentar la tarea paraliza.
Esta falta de confianza en uno mismo amplifica lo incierto. Pone un velo de oscuridad a lo desconocido. Es un perfecto mecanismo de defensa para jugar seguro.
Pero para triunfar en la vida hay que correr riesgos. No hay resultados garantizados. No existen los planes perfectos. Por lo tanto, debemos combatir la procrastinación por miedo, ya que pone un techo al crecimiento personal.

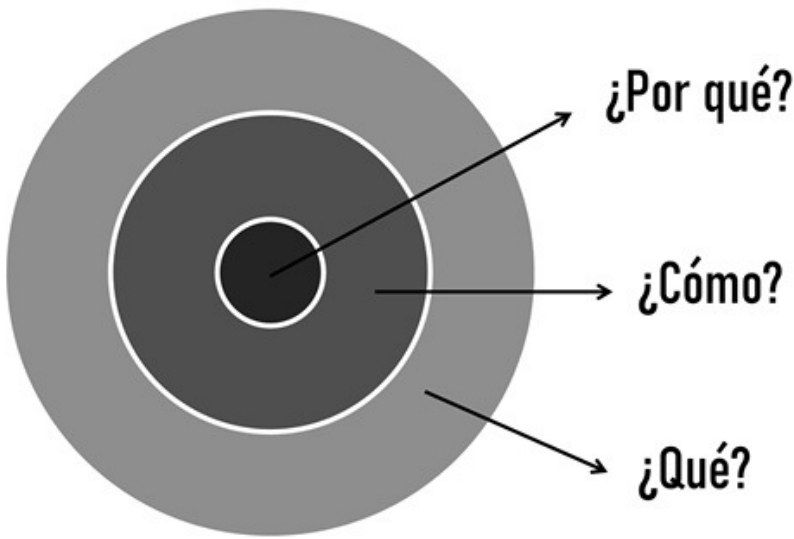
Falta de método

En la gran mayoría de los casos procrastinamos ya que nuestra forma de encarar la tarea no es la mejor. Realizar una actividad por la que uno siente una resistencia natural requiere estar preparado y tener una batería de herramientas para vencer la procrastinación.
Tengo un ejemplo personal para ilustrar este punto.
Paradójicamente, escribir un libro ha sido una tarea que procrastiné durante mucho tiempo. Tras reflexionar sobre las razones encontré que la falta de método fue un importante contribuyente a la postergación.
Por años traté de escribir en los momentos que tenía un tiempo libre. Un poquito un Martes de una semana otro poquito un Jueves de otra semana. Una vez por la tarde, otra por la noche. Alguna vez en casa, otras al mediodía en un bar. Probé de todo, pero me fue muy difícil así conseguir resultados. No tenía un método.
Todo esto cambió cuando me comprometí con una metodología de trabajo basada en las soluciones que veremos en la Parte II del libro. En resumidas cuentas, mi método es bastante sencillo: me siento a escribir todas las mañanas en mi casa, de Lunes a Viernes, antes de ir a la oficina. No espero a estar inspirado. Hay días en que me cuesta bastante, hay otros en los que todo parece fluir. A veces serán 30 minutos, otras veces unos 60 minutos. A veces redacto ideas nuevas, otras veces corrijo lo ya escrito. No importa tanto el resultado, sino ser consistente con el método.
Confieso que con el método solo, a menudo no es suficiente. Hay que combinarlo con un significado de fondo que motive. Pero a igual significado, la diferencia radical está en la metodología de trabajo.

El círculo dorado

Simon Sinek, reconocido autor que escribe sobre liderazgo, dio una magistral charla TED llamada “Start with why” o, en español,

“Cómo los grandes líderes inspiran a la acción”. Tanto me gustó su charla que compré su libro en el que explica en detalle su modelo: “El círculo dorado”[8].
Básicamente Sinek nos explica que a la hora de invitar a los demás a la acción lo hacemos al revés. Le decimos a la gente QUÉ queremos hacer, luego CÓMO vamos a hacerlo y por último, un poco relegado y con suerte, le decimos POR QUÉ queremos hacerlo. En cambio, Sinek afirma que los grandes líderes comunican de otro modo: primero inspiran con el POR QUÉ, luego explican el CÓMO y finalmente detallan el QUÉ. Lo más importante no es el QUÉ sino el PORQUÉ.



Se podría trasladar perfectamente el concepto del círculo dorado para nuestros proyectos personales: “Quiero abrir un emprendimiento”, “quiero estudiar una segunda carrera”, “quiero redactar un manual de procedimientos”. No hay nada de malo con estas declaraciones. Pero son sólo el QUÉ. Un paso enorme para superar la procrastinación será entender cuál es el verdadero POR QUÉ y que este resuene fuertemente en nuestra mente y corazón. ¿Por qué queremos abrir un emprendimiento *realmente*? El emprendimiento es un medio, no un fin. Normalmente queremos conseguir algo más grande que el emprendimiento. Podría ser ganar independencia, resolver un problema, construir algo nuevo, etc. Por las conversaciones que tuve en mi vida con emprendedores, el sueño de ser independiente, manejar tus horarios, ser tu propio jefe,

tomar tus propias decisiones… son por lo general las *verdaderas* razones para abrir un negocio, no sólo el dinero.
En este capítulo analizamos las tres causas de fondo para procrastinar: falta de significado, confianza y método.
Entender el POR QUÉ, es decir el verdadero significado de la tarea, es el primer paso para derrotar a la procrastinación. Por lo tanto, en el apartado Soluciones, trataremos de reflexionar sobre las razones de fondo para hacer la actividad. Discutiremos algunas técnicas orientadas a revisar nuestra actitud y despertar la motivación suficiente para dejar de procrastinar.
El próximo paso será establecer el CÓMO y ya mencionamos que otra causa de la procrastinación es la falta de método. Por esa razón trabajaremos con una batería de técnicas que nos brindarán herramientas y una metodología de trabajo eficaz.
Por último nos queda la falta de confianza o el miedo. Esta causa se combate con la suma del POR QUÉ y el CÓMO, es decir, con un POR QUÉ tan motivador que valga la pena arriesgarse y, con un CÓMO que haga más fácil enfrentar los miedos.
En resumen, podemos ver cómo las tres causas de la procrastinación están alineadas con el círculo dorado. Para poder superar las barreras que frenan QUÉ procrastinamos, primero deberemos trabajar en el POR QUÉ y en el CÓMO.
□ □ □
Ahora que ya fuimos a las raíces de la procrastinación podemos analizar cómo se manifiesta esta conducta en el día a día. No todos procrastinamos de la misma manera. Un paso fundamental para darle batalla a la procrastinación será entender qué tipo de procrastinador somos.
[8] SINEK, Simon. *La clave es el porqué*. Ediciones Península, 2013.
Charla TED: https: //www.ted.com/talks/simon-sinek-how-great-leaders-inspire-action

Capítulo 4
Tipos de Procrastinadores
El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen.
Johann Wolfgang von Goethe
Las tres causas principales de la procrastinación (falta de significado, confianza y método), se presentan bajo diferentes formas en nuestro comportamiento diario.
El objetivo de este capítulo será caracterizar estos comportamientos para que el lector pueda determinar con cuáles de ellos se siente más identificado. Esto será muy útil para luego poder trabajar con las soluciones.
Existen 12 tipos de procrastinadores.

En algunos casos la conducta procrastinadora se explica por una de las causas, por ejemplo, falta de confianza. En otros, existe una combinación de causas.
Antes de avanzar con su descripción es muy importante entender la diferencia entre comportamiento e identidad. El comportamiento está asociado a lo que uno HACE. La identidad es lo que uno ES. Cuando hablemos de procrastinadores del tipo rebeldes, me referiré a un COMPORTAMIENTO rebelde. Es decir, una persona que hasta el momento actúa de ese modo. Pero que ACTÚE así no significa que SEA así. Si se lo propone, puede cambiar. No está destinado a ser rebelde. Tal como afirma Goethe, el comportamiento muestra una imagen. Si no nos gusta, podemos trabajar para cambiar lo que vemos.
El objetivo de este capítulo no es poner una etiqueta (negativa), sino ayudarnos a entender cómo actuamos y por qué.

Además, los estereotipos que describiremos dependen de la tarea en cuestión. Uno puede actuar como perfeccionista en una actividad y estar desmotivado en otra. No existen los estereotipos absolutos. Dicho esto, veamos a continuación las 12 formas de procrastinación posible.

Hijos del rigor

En la escuela había una maestra. En casa, nuestros padres. En el trabajo, el jefe. Los hijos del rigor son aquellos que si no tienen una figura de autoridad que los exija y un castigo inminente, simplemente no avanzan. Carecen completamente de autodisciplina. Les falta la iniciativa para actuar en forma autónoma.

Todos somos un poco hijos del rigor. La ausencia de figuras de autoridad nos hace relajarnos. Hace que las consecuencias de procrastinar queden en el largo plazo.

Pero quienes actúan en forma recurrente de este modo tienen una cualidad diferente. En cierto modo, demuestran una falta de madurez. El paso de la niñez y adolescencia hacia la vida adulta se marca entre otras cosas por la capacidad del individuo para tomar las riendas de su propia vida y hacerse cargo de sus decisiones. Los hijos del rigor siguen operando bajo las reglas de los demás, como cuando eran chicos.

¿Por qué los hijos del rigor actúan así? Es difícil generalizar. Más allá de la falta de madurez, en algunos casos se explica por rebeldía, por querer hacer las cosas a su manera (o no hacerlas). Saben que deben cumplir, pero hasta que el castigo no aparece, no logran ponerse en marcha. En otros casos, simplemente no son enteramente conscientes del impacto de su procrastinación. Le quitan importancia, y afirman que en algún momento se pondrán a trabajar en ello…

Los hijos del rigor, si están contenidos, suelen no tener muchos inconvenientes. El problema de este tipo de procrastinación lo encontramos en las áreas en que no están tan presentes las figuras de autoridad. Por ejemplo, el cuidado de la salud. Como no hay nadie que exija ir al médico o moderar con las comidas, la persona se deja estar.

Sería más fácil para los hijos del rigor no depender de una figura que los exija y amenace con un castigo. Deberían hacerse cargo como adultos de su accionar y consecuencias. Para ello es imprescindible encontrar el significado real de la tarea procrastinada: muy posiblemente se procrastine algo a lo que no se

le vea sentido realizar.
También será útil para ellos buscar ayuda y socios en las áreas que sean proclives a procrastinar. Ejemplo: ir de a dos al gimnasio, empezar un negocio con un amigo, etc.
Soñadores
Los procrastinadores de este tipo suelen ser personas encantadoras, atrapantes. Siempre tienen grandes proyectos por delante. Piensan en cambiar el mundo, revolucionar su industria, ser el número 1 en su campo. No se conforman con poco, apuntan muy alto.
No obstante tienen muchas dificultades para llevar sus sueños a la práctica, para armar un plan de trabajo concreto y llevarlo a la acción. Por lo tanto sus sueños quedan sólo como sueños y nada más.
Los soñadores sufren de un caso extremo de perfeccionismo, porque ni siquiera empiezan sus proyectos. Todo queda en borrador, esperando que las condiciones sean las adecuadas, o mejor dicho, que "los planetas se alineen".
El problema que padecen se llama pensamiento "todo o nada". Tienen una frase de cabecera: "para hacerlo a medias, mejor no lo hago". Su nivel de exigencia (del que tanto se jactan) los paraliza, les termina jugando en contra. Muchas veces, detrás de la postergación, hay miedo, miedo al fracaso, miedo a mostrarse incompetente, miedo a no estar a la altura. Entonces es mejor no hacer nada así no puede juzgarse su desempeño. El perfeccionismo soñador termina siendo una excelente excusa para procrastinar.
Por ejemplo: si me voy a poner un negocio, necesito primero un local propio, un capital financiero sólido y un producto absolutamente innovador. Hasta no tener las condiciones perfectas no empiezo. Sin embargo, no conozco emprendimiento que haya nacido así. Si vamos a esperar a tener todo listo y en su lugar para iniciar una actividad, posiblemente procrastinemos de por vida.
Las personas que actúan como soñadores quedan paralizadas por la necesidad de tener TODO bajo control. No se pueden permitir ningún riesgo. El problema es que no existe recompensa sin riesgo. Así es la vida.
Por lo tanto, los soñadores deben aprender que existen los grises. No todo debe ser un 10 y menos al principio, cuando uno arranca un proyecto. Existe una "curva de aprendizaje", un tiempo necesario para mejorar. También aceptar que las condiciones nunca van a ser perfectas.

Y por último, deben ser conscientes que, uno no debe demostrarle nada a nadie. Si tu proyecto fracasa, no significa que seas un fracasado. Solamente significa que el proyecto fracasó, tal vez el próximo sea un éxito. Nunca lo podrás saber a menos que lo intentes.

Perfeccionistas

La diferencia entre los soñadores y los perfeccionistas es que estos últimos al menos empiezan la actividad, pero tienen enormes dificultades para terminarla. La vara para medir su desempeño es tan alta que no se permiten resultados menos que sobresalientes. Por lo tanto invierten una enorme e injustificada cantidad de tiempo para hacer su trabajo.

Al igual que los soñadores, los perfeccionistas por dentro suelen tener miedo al fracaso, miedo a mostrar resultados inferiores. El problema es que ese miedo paralizador les impide mostrar cualquier resultado.

El problema frecuente del perfeccionismo es que la gente suele pensar que es una cualidad positiva. En las entrevistas de trabajo que hice lo escuché cientos de veces: “lo que pasa es que soy muy autoexigente, una vez que me pongo con algo, quiero hacerlo perfecto”.

Pero lo perfecto no existe. No existe canción perfecta, libro perfecto, informe perfecto, pintura perfecta, paso de baile perfecto. Perfecto significa que ya no es posible mejorarlo. Buscar la perfección es un viaje que no tiene fin. Si uno trabaja para buscar la perfección nunca estará satisfecho porque siempre le faltará algo.

En cambio algo diferente es “buscar la excelencia”. Significa hacer el mejor esfuerzo posible con los recursos disponibles, pero terminar la tarea. Significa aceptar que no se es perfecto y que la próxima vez, con ayuda de la experiencia, se podrá hacer mejor. No implica ser mediocre. Significa ser realista.

Además, los perfeccionistas deberían preguntarse: ¿vale la pena invertir una hora más de trabajo en ese mínimo detalle? ¿cuál es el beneficio? ¿qué tarea importante estoy dejando de hacer por mejorar esto?

Los perfeccionistas deben comprender que el mundo no se entera de los proyectos incompletos. Lo único que conoce son las cosas terminadas que uno puede mostrar. Podrán no ser perfectas, pero están. Y gracias al feedback que uno recibe de los demás será más fácil superarse.

Bloqueados

El bloqueo es un rasgo característico del mundo creativo. Los bloqueados tienen la creencia de que es necesario estar inspirado para hacer el trabajo, que las ideas llegan en un momento especial, de forma imprevisible.

Esta creencia es una aliada perfecta para la procrastinación, ya que con la excusa de esperar esa caprichosa musa inspiradora, los días pasan y el trabajo nunca empieza.

La manzana que cayó sobre la cabeza Newton, según cuenta la historia, no le hizo que descubriera mágicamente la Ley de la Gravedad. No lo encontró a Newton en un año sabático buscando inspiración. La Ley fue el producto de más de 20 años de trabajo incesante. Lo de la manzana es una linda anécdota, pero no representa en absoluto el esfuerzo real de Newton para describir ese fenómeno.

En lugar de esperar a la inspiración, los bloqueados deberían ponerse a trabajar y entender mejor cómo funciona la creatividad. Si uno quiere escribir un libro, debe empezar por una hoja, con lo que sea. Si uno quiere rediseñar un sitio web, debe repensar sólo una página. Empezar, de eso se trata.

Con frecuencia las ideas surgen como con un efecto bola de nieve. Es decir, con algo muy chiquito, se puede empezar a crear algo, que se acumula con el tiempo y no siempre se sabe adónde conducirá. Las buenas ideas, normalmente salen como respuesta a otras no tan buenas ideas. Las ideas se construyen, no aparecen.

Una buena práctica es trabajar como un actor que hace improvisación. Se parte de un disparador, no importa cuál sea y desde allí se elabora. Es posible que muchas veces el fruto del ejercicio no sea un producto de calidad. Pero como dice la frase “la práctica hace al maestro”. Con el tiempo, sin duda, los resultados serán mucho mejores.

Abandonadores

Hay una escena de la película Matrix que representa muy bien la creencia de los abandonadores. A Neo, el protagonista de la película, lo estaban preparando para pelear y a la fecha, no sabía nada sobre artes marciales. Le conectan un cable, le cargan un software en su cerebro y en menos de 5 segundos abre los ojos y dice “Ya sé Kung-Fu”. Ingresa a la Matrix y despliega unas habilidades impresionantes casi como si fuera Bruce Lee.

Los abandonadores piensan que existe este tipo de tecnología

mágica. Creen que es posible la excelencia sin esfuerzo. Tienen expectativas completamente equivocadas sobre lo que representa un proceso de aprendizaje. Y como su perfeccionista interior no permite resultados mediocres, se frustran. Y luego se justifican diciendo "si realmente me hubiera dedicado, lo habría hecho bien". Existe en ellos una especie de dilema vocacional. Creen que si uno es bueno para una tarea, es decir, si se tiene algún tipo de talento natural, las cosas deberían ser fáciles, deberían fluir. Coincido en parte con esto. Es cierto que cuando uno tiene facilidad para algo las cosas fluyen; pero no todo el tiempo ni en toda actividad. Hay músicos excelentes que odian ensayar. Escritores famosos a los que les cuesta sentarse a redactar. Científicos geniales que dejaron su vida en un laboratorio. No siempre se cumple la ecuación "si soy bueno debería ser fácil".

La expectativa irrealista de que las cosas fluyen sin dificultades y que es posible lograr cosas extraordinarias sin esfuerzo hace que los abandonadores procrastinen. Deben comprender que lo difícil normalmente cuesta, que los logros extraordinarios implican esfuerzos extraordinarios. Si no, todo el mundo los conseguiría. Otra vez, la curva de aprendizaje generalmente se cumple. Los que triunfan son aquellos que saben sostener su esfuerzo y superar la frustración de las fases tempranas, cuando las cosas no salen como uno quiere.

Hay una frase que recuerdo de mi época de estudiante universitario que me quedó grabada. Desconozco su autoría y hasta dudo si la recuerdo textual. Pero la idea me pareció interesante. Decía que "si atás una vaca en la puerta de la facultad, en 15 años se recibe". Es decir, no importa tanto la capacidad o inteligencia, sino la perseverancia. Recibirse implica no abandonar, superar la frustración de que las cosas no salgan bien. Insistir. Volver a intentarlo una y otra vez. Era un mensaje motivador para que estudiemos duro, más allá de los dones que cada uno pueda poseer. Los abandonadores deberían dedicar menos tiempo a filosofar sobre si realmente "están llamados" a hacer eso, e invertir más tiempo en diseñar un plan de trabajo realista para lograr lo que se proponen. Y después cumplirlo, obviamente.

Evasores

Tal vez de todos los tipos de procrastinadores que tengan su raíz en el miedo este sea el más claro. Los evasores intentan por todos los medios eludir la tarea que deben hacer por temor a enfrentarla. Es

una emoción completamente lógica: el hecho de tener que tomar acción, y que esa acción nos pueda llevar a pagar un costo, hace que nuestro sistema automático emocional encuentre cualquier excusa para no hacerlo. Sin embargo, por más que evolutivamente estemos programados para huir ante las amenazas, no resulta una buena práctica generalizada para llevar una vida plena.
Por ejemplo, pedir un aumento al jefe, hablar con la pareja sobre las dificultades en la relación, llamar a un cliente muy enojado, pedirle a un compañero maltratador que actúe diferente, rendir un examen difícil, invitar a salir a alguien, no ir al médico por lo que pueda llegar a decir, etc…
En todos estos casos opera el miedo, miedo a que salga mal, miedo a que el otro no me acepte o me quiera, miedo al fracaso. Ese miedo tan grande paraliza.
Los evasores deben tener en cuenta que procrastinar la tarea no hace más que estirar el sufrimiento. La mochila se hace más y más pesada con el tiempo. Así mismo deben pensar: "¿qué pasa si sale mal? ¿es el fin del mundo?" En la gran mayoría de los casos, la respuesta es que no. Salvo la muerte, todo tiene arreglo, de alguna manera uno sale adelante. Del mismo modo es útil también preguntarse: "¿qué pasa si sale bien?". El evasor sólo piensa en que va a salir mal. Pero también podría funcionar o al menos no ser tan grave.
Desmotivados
Presentarse a rendir un examen sin estudiar, ir a una reunión sin el trabajo hecho e ignorar las reprimendas del jefe, pagar siempre las cuentas con recargo…
Los desmotivados son aquellos a los que no les importa. Su desmotivación es tan grande que no los asustan los vencimientos, los retos ni la imagen negativa que proyectan ante los demás. Por fuera pareciera que las consecuencias y los golpes que reciben por procrastinar no les afectan.
Sin embargo haciendo una lectura más profunda, ese intento deliberado de fracasar a propósito está tratando de enviar un mensaje. Tal vez, intentando llamar la atención para lograr aceptación. También podría ser una especie de rebeldía contra el sistema.
Si ya los "castigos" que uno recibe por procrastinar e incumplir no hacen efecto es hora de tomar acción. Hay que preguntarse por qué uno desarrollaría tal conducta autodestructiva, qué se quiere

demostrar. Si se llega al punto de fallar recurrentemente en el trabajo y convertirse en la oveja negra, claro está que es necesario cambiar de trabajo o al menos de posición. La procrastinación por desmotivación, como veremos más adelante, es solo la punta del iceberg, de un problema mucho más profundo.

Especuladores

Este tipo de procrastinador siente que trabaja mejor bajo presión. Pospone todo lo que puede hasta último momento, y cuando ya se torna inevitable el vencimiento pone su máximo esfuerzo para cumplir con el plazo.

Lo curioso de este tipo de procrastinación es que produce una cierta satisfacción a quienes lo practican. Se enorgullecen de tener la capacidad de resolver las crisis que ellos mismos generan al procrastinar. Empezar temprano les parece aburrido, hasta un poco sin sentido.

El problema de la especulación es que trae riesgos asociados. ¿Qué pasa si a último momento algo falla? De haber iniciado la tarea antes, habría margen de maniobra, pero con el vencimiento encima es mucho más difícil salir ileso.

Este es el típico caso que Eliyahu Goldratt perfectamente describe como “Síndrome del Estudiante”: dejar el estudio para fin del semestre e intentar en unos pocos días prepararse y con suerte aprobar la materia[9]. Como estudiante y ahora profesor puedo confirmar que la mayoría de los alumnos lo hacen. No importa las veces que uno lo diga, los estudiantes casi siempre se dejan estar y esperan mágicamente absorber todo el material en la última semana.

Otra característica interesante de los especuladores es que cuando producto de su especulación no consiguen buenos resultados (por ejemplo, aprobar los exámenes con la nota mínima), justifican sus pobres resultados alegando que “no tuvieron tiempo suficiente” o que “si hubieran empezado antes, seguro les iba mejor”. Es decir, alivian el dolor de su mediocridad echando culpas al reloj en lugar de hacerse cargo de su situación.

¿Por qué los especuladores actúan de este modo? En general toda procrastinación se basa en evitar hacer una tarea que uno debe hacer pero no quiere hacer. Pero en los casos de los especuladores parecería una decisión consciente. A propósito lo hacen a último momento. En algunos casos su problema radica en un error de cálculo. Piensan que es posible comprimir su esfuerzo en un lapso

breve y entregar su trabajo en forma satisfactoria. En otros casos especulan a que el vencimiento se posponga o desestime. A veces funciona bien, otras veces no.

Los especuladores deben tomar conciencia de que mucho del estrés que sufren es producto de sus propias decisiones. Empezar el trabajo temprano brinda previsibilidad, certidumbre y tranquilidad. No es necesario terminar el trabajo tanto antes, pero sólo el hecho de empezar con tiempo permite anticipar alertas y dejar margen suficiente para responder.

Impostores

Este tipo de procrastinador es más difícil de detectar porque está siempre ocupado. Se trata de una persona activa, que tiene siempre mucho trabajo. Su problema es qué *clase* de trabajo hace.

Toda persona que tiene asignada una lista de responsabilidades debería poder afirmar cuáles de sus tareas son las más importantes y cuáles tienen un rol secundario. Esto se llama establecer prioridades: decir qué va primero, qué sigue luego.

Los impostores procrastinan porque conscientemente se enfocan en tareas de menor importancia con el objetivo de evitar las más críticas.

Un claro ejemplo lo podemos ver en cómo los impostores chequean los emails. Por la mañana abren su correo y se encuentran con varios emails nuevos. Tan sólo por leer el remitente y el asunto podemos darnos cuenta aproximadamente cuáles son los más críticos. Sin embargo, los impostores comenzarán por el SPAM, luego por los más fáciles, seguirán por los que requieran algo de análisis y dejarán para el final los críticos. El tema es que para cuando llega el turno de los críticos, llegan nuevos emails (o pasa cualquier otra cosa de poca importancia) y así la procrastinación va estirando los plazos de la resolución de problemas.

En el hogar, son aquellos que deciden pintar las sillas del jardín o restaurar un mueble viejo, mientras que por el techo de la casa se filtra agua y humedad. No estoy diciendo que las sillas o el mueble no sean importantes, sino que me cuestiono qué tan importantes son, en comparación con un problema mucho más serio.

Es fácil condenar el comportamiento de un procrastinador que no hace nada, que como Homero Simpson se pasa horas mirando la TV con una lata de cerveza en la mano. En cambio, los impostores están ocupados, están activos, están trabajando. De este modo, minimizan el castigo social (y hasta personal) por procrastinar.

Claro está que las actividades que hacen les sirven de excusa para procrastinar las que *realmente* deberían hacer.

Workaholics

A priori uno podría pensar que los workaholics, es decir, los adictos al trabajo, están en el extremo opuesto de los procrastinadores. Son personas activas, enérgicas, que trabajan mucho y consiguen mucho. Sin embargo, también son procrastinadores.

A diferencia de los impostores, los workaholics no dudan en enfrentar las tareas críticas. De hecho, sienten hasta un cierto placer (como los especuladores) de resolver las crisis. Se sienten reconocidos en su rol, les otorga importancia su trabajo.

Luego de largas horas de trabajo, vuelven a su casa con las pocas energías que les quedan para apenas descansar y al otro día continuar trabajando. El problema que encontramos en este tipo de adicción al trabajo es el *desequilibrio*.

El ser humano tiene diferentes áreas de interés en su vida: pareja, familia, trabajo, salud, amigos, etc. Los workaholics ponen tanto énfasis en el área trabajo que terminan descuidando las otras. Se sacan un "sobresaliente" en la empresa, pero desaprueban el resto. Así como en el boletín de la escuela necesitábamos aprobar todas las materias para pasar de año, en el boletín de la vida necesitamos también cierto equilibrio. Es insostenible en el largo plazo invertir tanto tiempo en una sóla área a expensas de las demás. No funcionan los promedios. No se pasa de año así.

¿Pero por qué los workaholics son procrastinadores? Porque consciente o inconscientemente cayeron en la trampa del desequilibrio y utilizan como escudo su trabajo para desatender las otras áreas de su vida. Por lo tanto prometen cosas y no cumplen, se proponen dedicar tiempo a temas que nunca se hacen, hasta fantasean sobre cambiar el estilo de vida, pero que en el fondo tampoco están dispuestos a cambiar. La excusa de trabajar muchísimo les sirve a la perfección para procrastinar todo lo demás que no quieren hacer. El problema para los demás, es que tal como sucede con los impostores, es muy difícil condenar a un procrastinador que hace, y en este caso hace mucho de valor.

Los workaholics deben considerar que al fin de cuentas la vida se trata de prioridades. Se han convertido en adictos al trabajo porque en primer lugar decidieron darle un lugar preponderante, casi exclusivo. Uno es dueño de sus decisiones. Si el combo que han elegido no les resulta, pueden cambiar. Y por su salud y bienestar

de sus seres queridos, deberían hacerlo.

Sobrecargados

Este tipo de procrastinadores también está muy ocupado. Con el espíritu de ser personas que cumplen con todo el mundo, aceptan toda tarea que se les encomiende. De este modo, se ven sobrepasados por sus responsabilidades y terminan postergando sus propias tareas. El hecho de incumplir con otros les produce terror. Como personas híper responsables que son, una vez que aceptan un encargo, son incapaces de decepcionar a los demás, aún cuando el cumplir con ellos sea a costa de sus proyectos.

Los sobrecargados tienen un problema de comunicación y autovaloración. Básicamente les falta ser asertivos, es decir, tener la capacidad de expresar respetuosamente sus necesidades a los demás. En otras palabras, no saben decir que no. Tienen serias dificultades para poner límites. Y en muchas ocasiones los demás se terminan abusando de esto.

¿Por qué decimos que los sobrecargados procrastinan? Porque también prefieren ceder ante el impulso de "no quedar mal" con los demás y aceptar más trabajo, en lugar de priorizar sus propias tareas. Procrastinar no significa estar sin hacer nada o perder el tiempo: comprende todo mecanismo que ayude a la persona a evadir sus responsabilidades, aún cuando este mecanismo implique trabajar más, tal como hacen los workaholics o impostores.

Por lo tanto, los sobrecargados deben trabajar la asertividad. Entender que tienen el derecho a decir que no. Además deben aprender a decirlo. No se trata de blanco o negro. Hay grises y también diferentes formas de responder. Por último, es muy importante que tomen conciencia del costo de su procrastinación. Si ellos no hacen su trabajo por hacer el trabajo de todos los demás, ¿quién hace el suyo?

Multi-taskers

El refrán dice que "el que mucho abarca, poco aprieta". También podríamos decir que "el que mucho abarca, mucho procrastina". Los multi-taskers también están en el grupo de los ocupados. Son personas muy interesantes para conversar porque suelen estar involucradas en diferentes proyectos al mismo tiempo. Rediseñar el sistema de gestión, lanzar dos líneas nuevas de productos, capacitar a todo el personal, mudar la oficina, actualizar el manual de procedimientos, etc… para los multi-taskers no existe ningún problema en embarcarse en todas estas tareas en simultáneo.

Sin embargo la realidad nos demuestra que es realmente muy difícil cumplir con todo. Al abarcar tanto se divide nuestra atención, la que podríamos denominar como uno de los activos más importantes que poseemos. La energía que tenemos es limitada y debemos saber administrarla. Cuando no lo hacemos, lo que termina sucediendo es que los proyectos se estiran y muchos ni siquiera se finalizan.
Este tipo de procrastinación es muy popular en las empresas y más aún en las grandes, donde abundan jefes y complejas estructuras matriciales de reporte. Veamos cómo funciona: cada sector tiene sus proyectos, sus "caballitos de batalla". Pero para hacerlos realidad necesitan el trabajo de los demás. De esta forma, se va poco a poco sobrecargando a las áreas que deben ejecutarlos, generando estrés en toda la organización. Como respuesta, se produce un efecto goteo: se invierte limitada atención para mantener a los proyectos vivos, pero no la suficiente para terminarlos. El estiramiento de los plazos produce una baja en el entusiasmo del equipo y una carga cada vez mayor en los hombros de quienes deben continuar dedicándoles tiempo.
En el plano del día a día, el multi-tasking también es enormemente perjudicial para la productividad. Chequear unos mails y leerlos por la mitad, hacer unos llamados, empezar a armar un reporte, chequear algo del sistema para luego volver a los mails y después seguir con el reporte, etc, etc… Este incesante juego de cambiar de tareas permanentemente no hace más que retrasar el trabajo y consumir más energías.
Los multi-taskers deben trabajar su ansiedad. No se puede hacer todo al mismo tiempo. Deben comprender que establecer prioridades es la única forma de avanzar a paso firme. Es mucho mejor tener un proyecto terminado que cuatro proyectos inconclusos por meses. Empezar y terminar, motiva. Renueva las energías necesarias para ir por más.
Autoevaluación II: Tipo de Procrastinación
Ahora que ya hemos visto los 12 tipos de procrastinadores, te sugiero ingresar en lidersehace.com/procrastinacion y completar el segundo test de autoevaluación.
En este test podrás determinar cuál es tu perfil de procrastinación. Seguramente te habrás sentido identificado (total o parcialmente) con varios tipos de procrastinación. Es decir, no se es exclusivamente un sólo tipo de procrastinador. Uno actúa bajo diferentes patrones. Además es posible que para algunas tareas

actuemos de una forma, y para otras, de manera completamente diferente.

Intensidad y extensión de los estereotipos

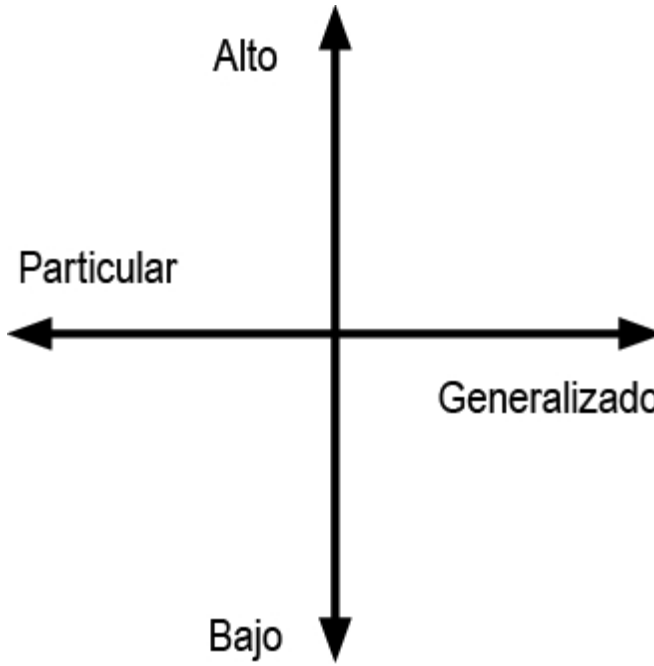
Cuando hablamos del comportamiento humano es muy difícil pensar en blanco o negro. Existen los grises. Por ejemplo, tomemos el perfeccionismo. ¿Cuál es la medición exacta para determinar con certeza si uno es perfeccionista? Además, ¿se es perfeccionista para todo o sólo para algunas tareas? Claramente hay matices.

Por lo tanto, una consideración importante a la hora de analizar nuestro propio comportamiento será entender con qué grado de *intensidad* actuamos. Podemos ser muy perfeccionistas, demorando siglos por cada tarea encomendada. O tal vez levemente perfeccionistas; cuando no invertimos tanto tiempo, terminamos la tarea, pero igual sentimos un poco de angustia por no haberle dedicado más.

La otra dimensión a tener en cuenta es la *extensión* del comportamiento. Uno puede actuar de forma muy perfeccionista en el trabajo, siendo altamente exigente en todo lo que hace. Al mismo tiempo uno puede no ser para nada perfeccionista en su vida personal, por ejemplo con el cuidado de la salud o la imagen. Entonces: ¿soy o no soy perfeccionista? Otra vez, al generalizar cometeríamos un error. Uno puede ser perfeccionista en un área y no serlo en otra.

Por lo tanto tenemos dos dimensiones para analizar cada comportamiento. Una vez identificado el estereotipo que explica nuestra procrastinación es interesante analizar sus matices, es decir, con qué intensidad y extensión se presenta en nuestra vida.

Te invito a trasladar los resultados del segundo test al gráfico y ubicar el punto donde se combinen intensidad y extensión. Por ejemplo, asumamos que el test nos dio un puntaje elevado en “hijo del rigor”. Deberíamos preguntarnos: ¿qué tan fuerte es esa tendencia? ¿Llevamos al límite las situaciones o es algo más leve? Si sentimos que es un patrón muy intenso, el punto se ubicará en la parte superior del gráfico. En segundo lugar, deberíamos preguntarnos si este comportamiento está presente en diferentes ámbitos de la vida (trabajo, vida personal, relaciones, estudio, etc.). Si es algo generalizado el punto se ubicará a la derecha. Entonces podemos marcar una X en el cuadrante superior derecho, con la leyenda “Hijo del Rigor”.



Ya hemos analizado las causas y manifestaciones de la procrastinación. Ahora llega el turno de trabajar para reducirla. Veamos qué técnicas existen para tal fin.

ANEXO I: Causas principales por tipo de procrastinador

Se presentan a continuación un resumen de las causas principales para procrastinar según cada tipo de procrastinador.

Causas principales para procrastinar			
Falta de motivación			
Tipo de procrastinador			
☑ Hijos del rigor			
☑ Soñadores			
☑ Perfeccionistas			
☑ Bloqueados			
☑ Abandonadores			
☑ Evasores			
☑ Desmotivados			
☑ Especuladores			
☑ Impostores			
☑ Workaholics			
☑ Sobrecargados			

Multi-taskers			

ANEXO II: Causas y recomendaciones particulares por tipo de procrastinador

En este anexo se comparte un resumen de las causas particulares y unas breves recomendaciones según cada tipo de procrastinador.

Tipos	Causas particulares	Recomendaciones
Hijos del rigor [illegible]	[illegible] consciencia sobre consecuencias	
Buscar socios		
Soñadores [illegible]	“todo o nada”	
Temor paralizante		
Perfeccionistas [illegible]	la mejora continua	
Falta de prioridades		
Preocupones [illegible]	[illegible] creatividad	
[illegible]	[illegible] de aprendizaje	
[illegible]	mejor/peor que podría pasar	
Falta de autoestima		
Rebeldes [illegible]	la conducta autodestructiva	
Falta de interés		
[illegible]	(estrés, riesgos, mediocridad)	
Errores de estimación		
Impacientes [illegible]	las prioridades reales	
Minimización del costo social		
Workaholics [illegible]	[illegible]	
[illegible]	Complacer a todo el mundo	
Aprender a decir que no		
Multi-taskers		
[illegible] prioridades		
Falta de foco / Empezar y terminar		

[9] GOLDRATT, Eliyahu. *Cadena Crítica.* Granica, 2007.

Parte II
Soluciones

Capítulo 5
El Primer Paso
Locura es hacer lo mismo una y otra vez
esperando obtener resultados diferentes
Albert Einstein
Es muy difícil erradicar por completo la procrastinación de nuestra vida. No conozco a nadie que no postergue algo. Sin embargo es posible mejorar significativamente.
En este capítulo presentaré una extensa lista de ideas científicamente probadas para reducir la procrastinación.
Hay un principio que tienen en común estas recomendaciones.
LA FUERZA DE VOLUNTAD NO FUNCIONA
Nuestros resultados hablan por sí mismos. Sabemos que lo hemos intentado ya varias veces, nos hemos esforzado pero al cabo de un tiempo volvemos al mismo lugar. Esperar que solamente con el esfuerzo y la voluntad pueda vencer a la procrastinación es una tarea extremadamente compleja e ineficiente. ¿Por qué?
La fuerza de voluntad es muy volátil. Depende de nuestro estado de ánimo. Hay días que uno se siente motivado, que tiene ganas. En esos días es fácil poner bajo control a los impulsos de la procrastinación. Pero, ¿qué sucede en los días que no estamos tan motivados? Cualquier excusa será buena para abandonar.
No podemos depender para el cumplimiento de nuestros objetivos de una fuerza tan errática. Necesitamos un sistema confiable que nos ayude a hacer lo que haya que hacer más allá de las ganas que tengamos.
No se trata de trabajar más duro, sino de forma más inteligente.
Tomar conciencia
Todo empieza por tomar conciencia del problema. Debemos reconocer que efectivamente estamos procrastinando para poder luego pensar en cómo arreglarlo. Esto parece sencillo pero muchas veces no lo es.
Por ejemplo, supongamos que últimamente estoy actuando como un procrastinador workaholic. Tan metido estoy en mi trabajo, dedicando largas horas los siete días de la semana, que ya no dedico tiempo para las demás áreas de mi vida. Tranquilamente podría pensar en lo penoso de la situación, que me tiene “atrapado” y “no me deja” hacer otras cosas. Racionalmente me podría explicar que si trabajo tanto, simplemente no hay tiempo para lo demás. Podría

culpar al jefe, la empresa, los clientes… pero en realidad, el único responsable de la situación soy yo. Conscientemente o inconscientemente acepté trabajar tanto. Soy el único responsable de procrastinar las vacaciones, la cena romántica o pintar la habitación de los chicos.

Lo mismo sucede en las situaciones en que opera el miedo en todas sus formas. Si pasaron semanas y nunca encuentro el momento óptimo para hablar con mi jefe sobre mi salario, tal vez tenga que reconocer que el problema no es la agenda sino el miedo que me paraliza.

En el caso de los multi-taskers que se meten en todo proyecto que surge y luego están colapsados y no terminan nada, el problema no son los proyectos, sino las prioridades que ellos mismos se establecen, o bien su falta de asertividad a la hora de poner el freno a quienes los solicitan.

El cambio empieza por uno. Y el primer paso es hacerse cargo. No poner excusas, no encontrar culpables. En cambio, reconocer que uno está contribuyendo a la situación y que también uno puede hacer algo al respecto. Veamos a continuación qué se puede hacer.

La Mejor Solución

Conversando sobre los temas de procrastinación con mis alumnos recuerdo un caso que me llamó mucho la atención. Se trataba de un joven que reconocía tener un problema de procrastinación con sus estudios de inglés. Hacía años que iba a clases particulares y a duras penas avanzaba de nivel. A su ritmo el objetivo de llegar a la certificación internacional le tomaría más de 10 años.

Cuando empezamos explorar las causas, no puso excusas. No era falta de tiempo, capacidad o ayuda. Tampoco pasaba por el tema económico. Entonces, ¿por qué procrastinaba? La razón era muy sencilla. Porque realmente no quería estudiar inglés. Comprendía perfectamente que podría ser de valor para su futuro profesional, pero no le gustaba. Estaba cumpliendo un mandato familiar. Todos lo habían hecho y se suponía que él también debía hacerlo.

Procrastinar es dejar para mañana algo que debemos hacer hoy, pero que, aunque nos cueste, *queremos* hacerlo. Aunque no disfrute particularmente de lavar los platos, me gusta tener mi cocina limpia. A veces lo procrastino, pero en última instancia quiero hacerlo porque me gusta el resultado final.

Pero podría suceder que aquello que estamos procrastinando sea algo que *realmente* no queremos hacer, como en el caso del

estudiante de inglés. En estas circunstancias la procrastinación es una manifestación de una realidad más profunda. No hay proyecto más frustrante que hacer las cosas contra la propia voluntad. Por más que nos engañemos por un tiempo, si nos obligamos a hacer algo que *realmente* no queremos hacer, tarde o temprano la procrastinación empezará a actuar.

Por lo tanto, si procrastinamos algo debemos preguntarnos si *realmente* queremos hacerlo. ¿Está alineada esta actividad con nuestros valores y objetivos de vida? ¿Es algo que realmente suma a nuestra felicidad? En ciertos casos descubrí que la respuesta es que NO. Si fuera ese el caso, simplemente debemos hacernos cargo y discontinuar esa actividad aceptando las consecuencias del caso. Aceptar y soltar. Parece algo sencillo pero es increíble lo eficaz que puede ser para liberarnos de la presión. La vida es demasiado corta para gastar energías en algo que a uno no le interesa.

Los 5 Ases para vencer la procrastinación

Ahora bien, si a la hora de reflexionar tenemos total claridad sobre lo que queremos, pero sin saber bien por qué seguimos procrastinando esta actividad, debemos hacer algo distinto. Evidentemente el método que estamos empleando para llevar a cabo la actividad no está ayudando.

En las páginas siguientes encontrarás diferentes ideas que pueden ayudarte a reducir drásticamente la procrastinación. Luego del desarrollo de cada una hallarás un cuadro que te servirá para llevar a la práctica la técnica con las cosas que procrastines. Te invito a que te tomes el tiempo para completar cada ejercicio. Es muy importante que después de leer cada idea puedas rápidamente reflexionar sobre tu caso particular.

Las ideas están organizadas en 5 categorías que llamo “Los 5 Ases para vencer la procrastinación”.

Actitud

Objetivos:
Cambiar la mentalidad.
Atacar el PORQUÉ de la procrastinación

Alternativas

Objetivos:
Tomar mejores decisiones
Atacar el CÓMO y DÓNDE de la procrastinación

Acción

Objetivos:
Establecer un plan
Atacar el CUÁNDO de la procrastinación

Ayuda

Objetivos:
Buscar colaboración
Comprender QUIÉN puede contender (o potenciar) la procrastinación

Apuestas

Objetivos:
Incentivar la acción
Potenciar CUÁNTO nos importa la tarea

Cada naipe tiene una función particular. Operan bajo diferentes supuestos y circunstancias de nuestra vida.
No hay una carta mejor que otra; pero cuantas más cartas juguemos, mejor será nuestra chance para vencer a la procrastinación.
□□□
El círculo dorado nos recordaba que debemos comenzar con el

PORQUÉ. Allí es por donde empezaremos, analizando qué cambio de Actitud debemos tener para dejar de procrastinar.

Capítulo 6
Actitud

Si estás trabajando en algo que realmente te importa,
no vas a necesitar que te empujen. Tu visión es la que lo hará.
Steve Jobs
El primer grupo de ideas está vinculado al pensamiento que debemos tener cuando nos enfrentamos con la procrastinación. Intenta reforzar nuestra conciencia haciéndonos reflexionar sobre POR QUÉ procrastinamos.
Pensar en los beneficios de largo plazo
Cuando nos enfrentamos a una tarea procrastinable por regla general nos concentramos en los perjuicios del corto plazo. Si postergamos el estudio es porque es aburrido estudiar. Si no vamos al gimnasio es porque es cansador. Si no lanzamos nuestro proyecto personal es porque lleva mucho trabajo.
No hay duda de que en el momento de empezar no todo es color de rosa. Pero debemos también ser justos a la hora de ponderar nuestros pensamientos y tener en cuenta lo que podríamos ganar. Y yo recomiendo aquí no quedarse corto… debemos pensar bien en grande en el beneficio de largo plazo.

Por ejemplo, si efectivamente nos pusiéramos a estudiar, podríamos aprobar todas las materias, recibirnos y tener un exitoso futuro profesional. Si lográsemos ir con regularidad al gimnasio podríamos gozar de una vida más larga y saludable y también con una figura que nos haga sentir mejor. Si nos decidiéramos a empezar el emprendimiento personal y las cosas salieran bien, podríamos ser nuestro propio jefe, manejar nuestros horarios, tener independencia y además ganar buen dinero. ¿Acaso no vale la pena el esfuerzo? Necesitamos desarrollar el pensamiento maquiavélico para vencer a la procrastinación: el fin (una vida mucho mejor) justifica los medios (hacer sacrificios de corto plazo)[10]. Es imprescindible tener siempre en consideración el POR QUÉ real, lo que Stephen Covey llamó empezar con el fin en mente[11]. El esfuerzo cobra un significado diferente cuando tenemos claridad de su propósito.
Para facilitar este tipo de pensamiento es muy importante practicar la visualización. Es decir, poder verse, imaginarse a futuro con el objetivo cumplido. Tomemos por ejemplo el caso del estudio. Imaginémonos de aquí a diez años, cuando las personas nos llamen Ingeniero. Llegamos a nuestra empresa y encontramos una hermosa oficina. Vienen y van personas que se acercan a nosotros para resolver problemas. Tenemos clientes grandes y nuestras obras tienen un enorme impacto en la sociedad. Llegamos a casa y nos espera una hermosa familia que puede vivir una vida tranquila gracias a lo que podemos proveer… Este es el poder de la visualización. Nos motiva para darle significado a nuestra labor y poder ver más allá de las dificultades del presente.

Actividad Procrastinada: ¿Por qué quiero hacerlo realmente? ¿Cómo me vería en el largo plazo? ¿Qué dirían los demás?

Pensar en los beneficios pasados
A la hora de procrastinar nos enfrentamos a una tarea que nos desagrada, pero normalmente nos sentimos bien al terminarla. El problema es que nos quedamos con lo malo y eso nos hace procrastinar más. Analicemos este efecto con un ejemplo.
¿Qué es lo peor de ir al gimnasio? Para aquellas personas que procrastinan el ejercicio físico, lo peor es… IR, EMPEZAR. Es decir, levantarse temprano (o ir a la tarde), cambiarse, ir al gimnasio y entrenar. El sólo hecho de pensar en la serie de pasos necesarios para ponerse en acción hace despertar a nuestro Homero Simpson

interior. No obstante, por lo general, al volver del gimnasio uno se siente bien. Más allá del sacrificio en el antes y el durante, al salir uno se siente contento por haber logrado el objetivo.
Lo mismo sucede al ver la casa limpia después de ordenar, al terminar de leer un libro muy largo, al hablar de un tema difícil con alguien cercano, etc. La procrastinación nos distorsiona el criterio, exagerando todo lo malo que pasa antes y subestimando todo lo bueno que sucede después. En consecuencia, una actividad neutral como "ir al gimnasio" termina etiquetada en nuestra mente como algo negativo. Entrenar, estudiar, limpiar, son todas actividades neutrales. Así como les pusimos una etiqueta negativa, se las podemos cambiar.
No debemos menospreciar la emoción que hemos sentido al vencer a la procrastinación, las veces que pudimos. El beneficio pasado del *finalizar* debe inundar nuestro pensamiento y no debemos dejarle lugar a las dudas e incomodidades del *empezar*. Otra vez, la visualización es muy importante para poner en práctica esta técnica. El poder vernos con una imagen vívida cumpliendo el logro nos puede ayudar a enfocar nuestras acciones.

Actividad Procrastinada: ¿Cómo me sentí en el pasado cuando lo hice? ¿Fue tan grave?

Pensar en los perjuicios de largo plazo
Así como debemos pensar en los beneficios de largo plazo, es justo (y a veces más motivador) tener también en cuenta los perjuicios. Pero no hablo de las pequeñas incomodidades de corto plazo que nos frenan, sino de las importantes consecuencias que podríamos sufrir con el tiempo. Veamos un ejemplo.
Imaginemos por un momento que somos un poco descuidados con la salud. No nos gustan los médicos, nos da pereza sacar los turnos, perder tiempo en la sala de espera, hacer los análisis, etc. Entonces dejamos de lado por completo las visitas preventivas, ignoramos también las molestias menores, solo vamos por fuerza mayor. Está claro que mientras la juventud nos ayude o no pase nada raro no debería ser un gran problema. Pero con el paso de los años detectar cualquier anomalía a tiempo puede ser determinante. No cuidarse puede llevar a una vida más corta o bien a una peor calidad de vida con dolencias graves. Si vivir menos o peor no es motivador suficiente se puede pensar en los demás, por ejemplo, no llegar a ver a los nietos crecer, ser una carga para los hijos o dejar sola a la

pareja.
Tal vez esté exagerando, no lo sé. Pero la idea de pensar en los perjuicios justamente intenta proyectar cómo sería nuestra vida en el largo plazo si seguimos procrastinando. Visualizar un futuro como el que describí recién podría llegar a despertar una emoción que invite a la reflexión: ¿es realmente *tan grave* sacar un turno o hacerse unos análisis? ¿acaso no vale la pena? Yo creo que sí.

Actividad Procrastinada: ¿Qué es lo peor que me puede pasar en el largo plazo si no lo hago? ¿Cómo me vería? ¿Cómo me sentiría?

Pensar en los daños a terceros
Gustavo tiene 50 años, es casado y tiene tres hijos. Producto de su esfuerzo y dedicación consiguió un buen trabajo, que le permite disfrutar un buen nivel de vida. Su esposa dejó de trabajar hace un tiempo para estar con sus hijos. Vive en una linda casa, comprada con un crédito a 20 años.
Pese a tener un buen ingreso, Gustavo no tiene ahorros. No es que le falte dinero, sino que todo sobrante lo gasta en cualquier cosa que surja, cosas que se podrían evitar. Al conversar con sus amigos que tienen inversiones, Gustavo siente bronca y un poco de envidia. Se dice a sí mismo “ni bien me acomode con los gastos, empiezo a ahorrar”.
Un día cualquiera Gustavo se encuentra con uno de sus amigos y este le cuenta que su empresa lo despidió. Después de haber trabajo en esa compañía durante varios años, la empresa presentó la quiebra. Está en juicio para cobrar la indemnización final. Lo único que puede hacer en los próximos meses, mientras encuentra un nuevo trabajo, es vivir de los ahorros que fue juntando.
Es posible que Gustavo piense que a él esto nunca le va a pasar. Pero, tranquilamente podría también ser su caso. ¿Qué haría si estuviera en la misma situación que su amigo? ¿Cómo mantendría a su familia?
En ciertas ocasiones resulta muy movilizante pensar en el perjuicio que uno le está generando, o podría generarle, a personas queridas. En estos casos, tomar conciencia sobre esto puede ser razón suficiente para dejar de procrastinar.
Si fuera por Gustavo, probablemente seguiría disfrutando el hoy y no ahorraría nada. Pero al pensar sobre el impacto que esto podría producir en su familia, tal vez su actitud cambie.

Actividad Procrastinada: ¿Qué daños podría producirle a los demás por procrastinar esta actividad?

Promoción versus prevención

La procrastinación se basa en un sesgo intertemporal de nuestro pensamiento. Es decir, le damos demasiada importancia a los perjuicios de corto plazo y nos olvidamos de los beneficios y perjuicios de largo plazo.

Las técnicas para focalizar el pensamiento en el largo plazo, antes mencionadas, tienen por objetivo compensar este sesgo. Pero, ¿cuál de las dos funciona mejor? ¿pensar en los beneficios o perjuicios? Existen básicamente dos formas de ver una tarea[12]. Por un lado, la tarea en cuestión podría ser un medio para estar mejor, es decir, una forma de alcanzar un resultado deseado, un logro. Por ejemplo, si estudio y me recibo, podría conseguir un mejor trabajo; si realizo deporte y me alimento bien, podría vivir más y mejor. Esta forma de ver las cosas se llama *foco en la promoción*. Tiene una inclinación hacia el lado positivo, para ver las ganancias, las cosas que uno obtiene gracias a hacer la tarea.

Por el otro lado, podríamos ver las mismas tareas de otro modo. Siguiendo nuestros ejemplos: si estudio y me recibo, podría evitar perderme oportunidades laborales; si realizo deporte y me alimento bien, podría evitar enfermarme, tener menos calidad de vida y vivir menos. Esta forma de ver las cosas se llama *foco en la prevención*. La tarea ya no es un medio para obtener algo sino para mantenerlo. Son las acciones necesarias para no perder.

Hay personas a las que, los beneficios potenciales a obtener, les son suficientes para mantenerlos motivados. Su foco en la promoción los mantiene energizados. Pero para la mayoría de la gente no funciona así. El miedo a perder es un gran motivador. Estamos programados para reaccionar frente al miedo. A nadie le gusta perder.

Por lo tanto, al momento de enfrentarnos con la procrastinación, si no nos motivan los beneficios de largo plazo, pensemos seriamente en los perjuicios. Es posible que cuando seamos conscientes que nuestra procrastinación nos está haciendo perder oportunidades, dinero, relaciones, salud, etc… tal vez, nos tomemos más en serio combatirla.

Actividad Procrastinada:

¿Qué me motiva más? ¿Lo que podría ganar por hacer esta actividad o lo que podría perder si no la hago? ¿Vale la pena seguir procrastinando?

Olvidarse de tener ganas

“La mejor manera de empezar es callarse y empezar a hacer”.
Walt Disney

Pensemos por un momento en personas que han conseguido resultados impresionantes en su trabajo, cualquiera que éste haya sido. Podría ser Mahatma Gandhi, o bien más modernos como Roger Federer o Los Beatles.

Pensemos en su día a día y las enormes dificultades que afrontaron para llegar adonde llegaron. ¿Se imaginan a Gandhi diciendo que no tiene un buen día para discutir de política? ¿O a Roger Federer negándose a entrenar? ¿O acaso podrían imaginar a Paul McCartney diciendo que no tiene ganas de ensayar?

Estoy seguro que como seres humanos que fueron y son, no siempre han tenido ganas de hacer las cosas que tenían que hacer. Y con razón. Los premios y los aplausos son geniales, pero por detrás, hay incontables horas de trabajo necesarias para obtenerlos. Y esa gran carga de trabajo no siempre es tan amena. Como en toda profesión hay tareas divertidas y otras aburridas.

¿Cómo entonces manejar ese impulso a procrastinar que todos sentimos en los momentos de debilidad, cuando no tenemos ganas? La respuesta es fácil: olvidarse de tener ganas. No es necesario tener ganas para hacer algo. No creo que Federer siempre tenga ganas de practicar su revés, como hace ya más de 20 años que lo hace. Pero sabe que debe hacerlo. No hay alternativa. Es la única manera de mantener el nivel de performance que necesita para estar en la cima del tenis.

Lo mismo sucede con otras tareas en las que normalmente se cree que es necesario estar inspirado para hacerlas, como la música o la literatura. No se puede depender de la inspiración para hacer un trabajo de calidad a largo plazo. Es sumamente volátil e impredecible. Los Beatles así como otros artistas supieron desde temprano que la calidad se encuentra con constancia y esfuerzo, se tenga ganas o no. Pablo Picasso lo dijo mejor que nadie: “La inspiración existe, pero te tiene que encontrar trabajando”.

En resumen, debemos desarrollar una disciplina tal que pueda hacer oídos sordos a la emoción negativa del momento. Al éxito no le importa si tenés ganas.

Yo, ..., declaro que:
No necesito tener ganas para .....
En los momentos de debilidad, redoblaré mis fuerzas e ignoraré las emociones negativas. Toda actividad tiene su parte divertida y su parte aburrida. Para tener éxito en mi vida tengo que hacer esto.

Decidir en qué jardín querés procrastinar

Hay que reconocerlo. Hay veces que no hay forma. A mí también me pasa. No encuentro la manera de concentrarme en aquello que debo hacer y me veo arrastrado a procrastinar. En esas situaciones que la mayoría de nosotros sufrimos es muy importante tomar una decisión, lo antes posible. Básicamente necesitamos definir en qué jardín vamos a procrastinar.

En una serie de artículos Tim Urban[13] menciona que hay dos formas de procrastinar. La primera es ir al jugar al Jardín Oscuro. Perder tiempo en las redes sociales, mirar cualquier cosa que aparezca en la TV, ir y volver al escritorio, yendo a buscar un café, luego por unas galletitas, más tarde por un vaso de agua, etc… Jugar en el Jardín Oscuro no es divertido. No logra ningún objetivo: no se termina la tarea que debe hacerse, pero tampoco se disfruta del tiempo ocioso. Esta forma de procrastinar sólo produce culpa.

En cambio hay otra forma de procrastinar, la que podemos denominar ir a jugar al Jardín Feliz. Esto sucede cuando uno se desconecta del trabajo que debe hacer para embarcarse en una actividad placentera en un 100%. Implica tomar la decisión de despejarse y recargar energías, para luego volver a trabajar.

Entiendo que pueda sonar extraño que un libro sobre cómo combatir la procrastinación una de las recomendaciones sea “ir a jugar al jardín feliz”. Sin embargo, creo que como último recurso, es una buena decisión.

Recuerdo que en mi época de universitario solía jugar en el jardín oscuro. Estar horas sentado con los apuntes enfrente pero con otras distracciones detrás (TV, hermanos, amigos, etc.). También recuerdo que salía de paseo faltando poco para rendir un examen sintiendo terrible culpa por dentro, ya que “no estaba estudiando”. No hacía bien ninguna de las dos cosas. Este tipo de procrastinación es la peor, ya que uno se siente doblemente mal: no hace lo que debería hacer y encima lo que hace no lo disfruta.

Tal vez no sea justo llamar procrastinación al jardín feliz y deberíamos ponerle un nombre más serio como “renovación de energías”. Pero más allá del nombre, me parece sumamente

importante ser capaz de tomar la decisión: o trabajo, o no trabajo. Si trabajo, me enfoco y hago lo que tengo que hacer. Si no trabajo, no voy al jardín oscuro a perder el tiempo. Mejor busco alguna actividad que me provea un placer genuino y luego cuando recobre mis fuerzas, vuelvo a la carga.

Yo, ..., declaro que: Cuando no haya forma de evitar la procrastinación, tomaré la decisión de jugar en el Jardín Feliz. En lugar de perder el tiempo con actividades que no tienen sentido, por ejemplo ..... aprovecharé ese tiempo para (actividades que me generan placer) .....

Ya hemos analizado qué ajustes podemos hacer en relación a la Actitud. Pasemos ahora a la Toma de Decisiones del día a día y cómo la manera en que éstas se nos presentan nos influye para procrastinar o tener éxito.

[10] No hay seguridad de que la frase pertenezca a Machiavelo, pero generalmente se le atribuye por muchas de las ideas contenidas en su obra “El Príncipe”.

[11] COVEY, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Paidos, 2015.

[12] GRANT HALVORSON, Heidi y TORY HIGGINS E. *Focus: Use different ways of seeing the world for success and influence.* Plume, 2014.

[13] URBAN, Tim. https: //waitbutwhy.com/

Capítulo 7
Alternativas

Primero, nunca subestimes el poder de la inercia.
Segundo, ese poder puede ser aprovechado.
Richard H. Thaler

En casa: ¿me pongo a estudiar o a mirar TV? En el trabajo: ¿completo el informe o navego por internet? En la reunión mensual: ¿planteo lo que preocupa o me quedo callado?

Vivir equivale a tomar cientos de decisiones por día. Muchas de estas decisiones son automáticas – no somos ni siquiera conscientes de que las tomamos. Cuando estamos frente a una tarea que nos cuesta, se nos presenta un desafío. Debemos apelar a toda nuestra fuerza de voluntad (que sabemos que es limitada) para juntar energía y hacer la actividad correcta. Ahora bien, ¿qué pasa si la actividad incorrecta es mucho más fácil de elegir?

A menudo procrastinamos porque debemos tomar una decisión en un contexto en el cual las alternativas que se nos presentan están

configuradas para elegir mal. Es decir, si no hacemos nada diferente, es muy probable que cedamos ante el impulso y nos alejemos de lo que realmente debíamos hacer.
Existe una disciplina que se dedica a estudiar este tema y se llama *Arquitectura de la Decisión*. Uno de sus más fuertes defensores es el economista conductual Richard Thaler, quien ganó en 2017 el Premio Nobel de Economía por sus contribuciones en este campo. En su libro "Un pequeño empujón" (o *Nudge* en inglés) describe diferentes formas sobre cómo facilitar la toma de decisiones puede ser de gran ayuda para que elijamos correctamente[14].
Veremos a continuación algunas de estas ideas sobre cómo poner en acción estos "empujones" para que elijamos las alternativas más convenientes y evitemos procrastinar.
Elegir por anticipado y crear obstáculos
Florencia tiene dificultades para ahorrar. Trabaja en forma independiente y estima que su jubilación a futuro no será suficiente para tener el nivel de vida que ella desea. Pero por más que racionalmente sepa que debe ahorrar más ahora, la edad para jubilarse está muy lejos. Al pasar por un shopping no puede evitar la tentación de gastar y de este modo sus ahorros quedan estancados.
El problema de Florencia, como toda persona que procrastina, es que convive con dos Florencias. Hay una Florencia racional, que sabe que debe ahorrar. Pero hay otra Florencia, mucho más emocional e impulsiva, que en el momento de la tentación deja de lado a la Florencia racional, toma el control y se sale con la suya. Entre ahorrar y gastar, siempre gana gastar. ¿Qué se puede hacer en estos casos para evitar ceder ante el impulso?
Una buena idea es elegir por anticipado y crear obstáculos. Dicho de otra manera, hacer que la Florencia racional sea la que decida antes y evitar que la Florencia emocional pueda sabotear esos planes después. En nuestro ejemplo, Florencia (racional) podría llamar en su oficina a una compañía de seguro de retiro. Mes a mes podrían realizar un importante débito automático de su cuenta y así poco a poco empezar a ahorrar. Cuando la Florencia emocional pase por una vidriera, ya no tendrá los fondos para gastar en esos extras, y posiblemente se controle. Y si decide pagar en cuotas, tarde o temprano tendrá problemas y realizará los ajustes necesarios. La elección por anticipado (primero ahorrar, luego gastar) y la creación de un obstáculo (débito automático, no queda dinero para

los extras) facilita que Florencia consiga sus resultados.
Decidir (en frío) antes de decidir (en caliente). Existen numerosas formas en las que puede implementarse este esquema que nos ayude a controlar el impulso. Un caso parecido en Argentina son los planes de ahorro para la compra de autos (ahorro forzado), o también los gimnasios en los que debe abonarse por débito automático (pago forzado).
Puede implementarse esta idea en tareas más triviales del día a día. Por ejemplo, supongamos que Martín en la oficina se distrae con internet. Tiene mucho trabajo pero no puede evitar chequear las noticias online, redes sociales, etc. Existen programas que puede instalarse en su PC y bloquear el acceso completo a internet (o a algunos sitios puntuales) durante una cantidad de horas. Al hacerlo, cuando quiera ingresar a la web, aparecerá un aviso que dice "Acceso Bloqueado". Tranquilamente Martín puede desinstalar el programa, es cierto. Pero el sólo hecho de tomarse ese trabajo extra, puede hacer tomar conciencia de lo que está pasando.
Ir de compras sin la tarjeta de crédito, dejar el control remoto de la TV en un placard, poner el despertador lejos de la cama, son todos ejemplos de cómo crear un obstáculo puede ayudar a desarrollar el autocontrol necesario en los momentos de mayor debilidad.

Actividad Procrastinada: ¿Qué actividades me impulsan a procrastinar? ¿Qué mecanismo puedo implementar (en frío) para no tener que elegir mal (en caliente)?

Establecer mejores opciones por defecto
La estrategia anterior de elegir por anticipado y crear obstáculos tiene por objetivo bloquear las demás opciones y forzarnos a elegir bien. En el caso que vimos antes de Florencia, el débito automático no le pregunta si un mes quiere ahorrar. Simplemente se debita.
Existe otra estrategia que en lugar de bloquear las demás opciones intenta que la opción correcta (la que evita la procrastinación) sea la más fácil de elegir. Veamos un ejemplo.
Mariano quiere bajar de peso pero se le hace muy difícil. La heladera de su casa parece un kiosco: chocolates, gaseosas, alfajores, dulces. En la oficina, la máquina expendedora gratis también tiene todo tipo de tentaciones. Más allá de que pueda cuidarse con las comidas principales, los snacks y golosinas echan por la borda su esfuerzo.

El problema de Mariano es que a la hora de comer siempre la opción más fácil es la incorrecta. Si quiere realmente conseguir resultados esto debe dar un giro de 180 grados. La heladera de su casa debe ser una verdulería, no un kiosco. En su escritorio siempre debe haber una fruta que le guste junto a un plato y un cuchillo. La opción por defecto debe ayudarlo a actuar de acuerdo a sus objetivos.
Bajo este esquema Mariano siempre tiene la libertad de hacer otras cosas. Puede ir al kiosco y comprar chocolates o puede dejar la fruta pudrirse y atacar la máquina expendedora. Pero otra vez, es mucho menos probable que eso pase. No es casualidad que hoy día encontremos canastas de frutas en tantas oficinas.
¿Querés mejorar tu concentración para estudiar? Estudiá en una biblioteca. ¿Querés leer más? Llevá un libro en la mano en el colectivo. ¿Querés tomar más agua? Dejá una botella de 2 litros llena en tu escritorio. ¿Querés terminar un informe? Buscá una sala de reunión y dejá el celular en tu escritorio.
Es posible evitar la procrastinación y hacer lo correcto si la acción adecuada es la más fácil de elegir. Saber lo que hay que hacer no es suficiente para generar un cambio. A veces, hace falta un empujón.

Actividad Procrastinada: ¿Qué actividades me impulsan a procrastinar? ¿Qué mecanismo puedo implementar para que la opción correcta sea la más fácil de elegir?

Protegerse de las distracciones
Vivimos en la Era de la Información. Leo Babauta, experto en desarrollo de hábitos y autor del blog Zen Habits, la llama la Era de la Distracción[15]. Coincido con su definición: constantemente nos invaden estímulos que piden nuestra atención, ya sea en la computadora, celular, TV, publicidad tradicional y no tradicional, etc. Estamos permanentemente acosados. Y es realmente muy difícil evitarlo. A menos que nos vayamos a vivir a una isla desierta, debemos aceptar que el mundo es así.
No hay dudas sobre el incremento de productividad que hemos tenido en los últimos años gracias a la tecnología. Pensemos solamente cuánto tiempo necesitábamos antes para enviar una carta, pagar un impuesto, realizar un balance o reservar un hotel. La revolución de la Era de la Información redujo drásticamente los tiempos y costos de todas estas y muchas otras operaciones.

Sin embargo, el daño producido por las distracciones tecnológicas no es para nada menor. Diferentes encuestas muestran que la mayoría de las personas chequean su celular cada 15 minutos (a veces con más frecuencia), siendo en Argentina la mensajería personal el principal motivo (Whatsapp). Gracias a estas múltiples interrupciones se calcula que se pierde casi una hora por día de trabajo. Yo creo que es mucho más.
En particular me llamó la atención un trabajo de investigación[16] en el cual se calculó que en promedio una persona se distrae o la interrumpen cada 40 segundos al trabajar frente a una computadora con internet. Es decir, no podemos trabajar ni un minuto seguido en algo.
El problema de las distracciones no sólo es producido por la tecnología. A veces nos distraemos sólo por el hecho de interactuar con otras personas. En una charla TEDx titulada "¿Por qué no se trabaja en el trabajo?", Jason Fried[17] explica que por causa de las múltiples interrupciones que sufrimos en el día a día, cada vez más personas eligen cualquier otro lugar que no sea la oficina para poder hacer bien su trabajo. El famoso "home office" aparentemente es mucho más productivo de lo que algunas generaciones anteriores sospechan.
Además, en esta charla Fried traza una analogía muy interesante. Menciona que el trabajo que requiere concentración es muy parecido al sueño. Para poder llegar al sueño profundo es necesario atravesar ciertas etapas. Si el sueño se interrumpe, se vuelve a fojas cero. Se paga un costo para retomar el sueño. Lo mismo sucede con el trabajo: se necesitan varios minutos para llegar a un alto nivel de concentración pero sólo se necesitan dos segundos para distraerse. Por lo tanto, cuando uno necesita toda su concentración para resolver una tarea que posiblemente procrastine, no se puede permitir que estas distracciones aparezcan.
Algunas recomendaciones para tener en cuenta:
● **Uso del teléfono celular**: este dispositivo se ha convertido en la fuente de distracción número 1 de nuestra era. La mayoría vivimos pendientes de este aparatito. Lo revisamos decenas de veces por día. En primer lugar sugiero desactivar todo tipo de notificación sonora, lumínica o vibratoria. En mi caso particular solamente dejo activa la notificación de llamada. Pero del resto no me entero hasta cuando yo decida. En segundo lugar, cuando realmente necesitemos concentración, es una buena idea quitarlo de nuestra vista. Muchas

veces revisamos el celular sólo por tenerlo a mano, porque está ahí. Si estuviera lejos, tal vez ni nos acordaríamos. Una opción intermedia sería guardarlo en un cajón, bolsillo, mochila o cartera.
● **Uso de email**: desactivar la notificación de email nuevo. Si estamos concentrados haciendo un trabajo y de repente aparece el cartelito de "correo nuevo", es muy difícil controlar el impulso de querer revisarlo. Equivale a la versión adulta de la Prueba del Malvavisco. Otra técnica a aplicar es chequear el email por lotes y luego cerrarlo. Nos sucede lo mismo que con el celular: vamos y venimos a la casilla de entrada para ver si llegó algo nuevo. Esto no hace otra cosa que distraernos de la tarea que estábamos haciendo.
● **Espacio de trabajo:** hay ambientes de trabajo que invitan a la procrastinación: teléfonos sonando, personas que interrumpen, TV o radio de fondo, etc. Cada persona es diferente y se distrae de forma diferente. Pero por regla general, a mayor cantidad de estímulos que nos rodeen, más fácil será perder el foco de la tarea y empezar a procrastinar. Por lo tanto una buena idea es, en la medida de lo posible, buscar un espacio de trabajo lo más propicio posible para tareas que requieran alto nivel de concentración. Trabajar en una sala de reuniones o desde casa, usar auriculares, dejar el chat en "no molestar", desconectar internet. Cada uno verá cómo hacerlo, pero es extremadamente importante prestar atención al lugar donde uno trabaja.

Actividad Procrastinada: ¿Cómo puedo protegerme de las distracciones?

Protegerse del estado zombie
Vas al cine. Antes de entrar a la sala te cruzás con el stand comidas y cumpliendo con la tradición vas en busca de los pochoclos. Ves dos ofertas: $8 USD por el envase chico (tamaño razonable para una persona) y por sólo $9 USD el balde extra-extra-extra large (tamaño para alimentar a una familia como los Von Trapp). En tu mente se activa una calculadora que dice "por sólo un dólar más me compro el triple de pochoclos, es un negoción!!!". Así que te llevas el balde XXXL y entrás a la sala del cine.
Te acomodás en la butaca y empezás a comer tu preciado botín. Poco a poco te vas comiendo todo el pochoclo. No importa el hambre que tenías. Simplemente no podés parar. Llegan los títulos al final de la película y para tu sorpresa ¡te devoraste un balde entero! Salís del cine con malestar de estómago preguntándote

cómo hiciste para comer todo eso.
¿Te pasó alguna vez algo así? Si te pasó, no te preocupes, no estás solo. Sin darte cuenta sufriste lo que Richard Thaler[18] denomina "elegir sin pensar". Es decir, tomaste la decisión de comer toneladas de pochoclos pero sin darte cuenta. Lo hiciste en forma casi automática.
Yo prefiero llamarlo entrar en un "estado zombie". Y no hay mejor ejemplo que el de la comida. Al tener la cabeza en otro lado (en el ejemplo anterior en la película), tomamos esta decisión que en un estado diferente tal vez hubiéramos evitado. Esto mismo pasa con otras actividades como beber, fumar, navegar por internet, usar el celular, mirar TV. Actuar como un zombie implica entrar en un estado en el que nos comportamos en contra de nuestros intereses más profundos en forma inconsciente. Hacemos cosas que no debemos, pero sin darnos cuenta. Entrar en el estado zombie equivale a abandonar por completo nuestra capacidad de autocontrol, y esto puede ser perjudicial para nuestro bienestar.
¿Qué habría pasado si en lugar de hacernos el "negociador del año" no hubiéramos comprado nada? Probablemente nuestra experiencia habría sido mejor y más saludable.
¿Cómo se relaciona el estado zombie con la procrastinación? Cuando nos enfrentamos a una tarea que requiere toda nuestra energía debemos evitar a toda costa entrar en este estado. Por lo tanto nuestro ambiente debe estar preparado para ello. Más allá de la comida, en mi caso suelo luchar con internet. Con la excusa de consultar algo por necesidad laboral, o mismo para distraerme, a veces me encuentro navegando y navegando en la web por varios minutos. Más que navegando con un destino claro yo diría que estoy navegando a la deriva. En esos casos mi estado zombie no me permite darme cuenta de lo que pasa. Y así pasa el tiempo y el trabajo que realmente debía hacer no se hace.
Por lo tanto, si uno sabe que internet lo atrapa de tal modo, lo mejor es tomar acción en "estado ser humano" antes de convertirse en zombie. Por ejemplo, a la hora de encarar ese trabajo difícil podría desconectar el cable de red de mi PC. Ya vimos en este capítulo diferente técnicas para elegir correctamente y protegerse de distracciones. Todas esas técnicas serán de utilidad para evitar actuar en forma perjudicial.

Hay situaciones en las que ingreso en el "estado zombie"? ¿Cuáles?

¿Qué puedo hacer para evitarlas?

Hemos visto aquí la importancia de contar con alternativas que nos ayuden a hacer lo correcto. Pero, ¿cuándo es el mejor momento para empezar? ¿con qué tarea arranco un proyecto muy grande? Veamos a continuación las claves para establecer un plan de acción efectivo que nos ayude a no procrastinar.

[14] SUSTEIN, Cass y THALER, Richard. *Un pequeño empujón.* Taurus, 2017.

[15] BABAUTA, Leo. *Focus. A simplicity manifesto in the Age of Distraction.* ebook gratuito. https: //zenhabits.net/

[16] MARK, Gloria & Microsoft Research. *Neurotics Can't Focus.* https: //www.microsoft.com/

[17] FRIED, Jason. ¿Por qué no se trabaja en el trabajo? Charla TEDxMidwest, 2010. https: //www.ted.com/talks/jason-fried-why-work-doesn-t-happen-at-work?language=es

[18] SUSTEIN, Cass y THALER, Richard, *op. cit.*p. 62.

Capítulo 8
Acción

No tienes por qué ver toda la escalera.
Basta con que subas el primer escalón.
Martin Luther King

A continuación veremos una serie de técnicas que buscan reducir la procrastinación pensando en los tiempos, es decir analizando CUÁNDO hacer las cosas. Uno de los grandes problemas de los procrastinadores es que son muy imprecisos para establecer horarios, fechas, vencimientos. Estas estrategias tienen por objetivo determinar reglas claras para definir un plan de acción.

Aplicar la metodología SMART

Empezar un emprendimiento. Escribir un libro. Remodelar la casa. Viajar al exterior. Aprender inglés. Hacer más ejercicio físico. Todos estos objetivos son muy interesantes. Pero, ¿por dónde empezar? Cada proyecto implica hacer tantas cosas que sólo el hecho de pensarlo nos abruma, y por desgracia, terminamos procrastinando.

El problema que tenemos aquí es que difícilmente se hagan realidad si quedan definidos de esta manera en nuestra mente. En cierto modo, nuestro cerebro funciona parecido a un GPS. Necesita instrucciones claras para alcanzar los objetivos. ¿Qué haría un GPS si le indicamos un destino como "viajar al exterior"? ¿Adónde nos llevaría? Lo mismo sucede con nuestra mente. Al pensar en ese deseo no sabe ni cómo empezar ni adónde ir.

Objetivos SMART

Existe una metodología que nos ayuda a atacar la procrastinación y consiste en transformar nuestros deseos en objetivos SMART. Estos objetivos tienen 5 características y el nombre proviene de sus iniciales en inglés[19]. Tomemos como ejemplo el caso de "Hacer más ejercicio físico" para ver cómo aplicar la metodología:

1. **Específico**. El objetivo debe ser una acción concreta. Debe quedar súper claro qué tarea es, cómo y dónde hacerla. El objetivo de "Hacer más ejercicio físico", no cumple con esta condición: no es lo suficientemente específico. En cambio, "Correr una maratón de 21k en un año" ya es más concreto.
2. **Medible**. El cumplimiento del objetivo debe ser fácilmente medible. Uno debe saber claramente si lo cumplió o no. ¿Cómo se mide "Hacer más ejercicio"? ¿Cuánto es "más ejercicio"? Estas definiciones de objetivos ambiguas hacen que la medición también lo sea. Pero por ejemplo "Correr una maratón de 21k en un año" es medible. Al cabo de un año puedo decir con certeza si cumplí con mi objetivo.
3. **Alcanzable**. El objetivo debe ser alcanzable con un esfuerzo razonable. Esto significa que no debe ser demasiado difícil de lograr, ya que si fuera muy complicado, nos sentiríamos desmotivados antes de empezar ya que no lo cumpliremos. Pero también es recomendable que no sea demasiado fácil. Debe ser un desafío, para que genere la sensación de urgencia y foco que nos empuje para conseguirlo. La maratón de 21km sería alcanzable según el estado físico actual, pero requeriría con certeza de una importante preparación para correrla.
4. **Relevante.** El objetivo que nos definamos debe estar en armonía con el resto de los objetivos. Además debemos preguntarnos si realmente es prioritario trabajar para lograr este objetivo en este momento, o si puede esperar. Chequear la relevancia nos obliga a reflexionar, a pensar en cada una de las áreas de nuestra vida y no por separado. ¿Tengo tiempo para entrenar tres veces por semana?

¿Debo reacomodar alguna de mis actividades para cumplir este nuevo objetivo?

5. Delimitado en Tiempo. Por último, todo objetivo tiene fecha de vencimiento. Siguiendo el ejemplo anterior, la maratón debía correrse en un año, así que cumple este criterio. Es muy importante que los objetivos tengan fecha. Esto genera compromiso. Le aporta claridad a nuestra mente. Para hacer algo a futuro siempre hay tiempo, pero si le ponemos una fecha concreta nos obliga a tomar acción.

Podemos ver a continuación cómo quedarían algunos objetivos SMART que usamos como ejemplo:

Objetivo	Objetivo SMART
Hacer la maratón de París	Hacer la maratón de París en octubre
Aprobar el nivel 3 de inglés	Aprobar el nivel 3 de inglés en diciembre
Viajar al exterior	Conocer Europa en abril

Perseguir objetivos irrealistas o ambiguos es un pasaje directo a la procrastinación. Ya vimos como los procrastinadores del tipo soñador caen en esta trampa y luego no hacen nada. Pensar en forma SMART requiere encontrar un equilibro entre sueño y realidad.

Actividad Procrastinada: Objetivo SMART:

Terminado este primer paso, ya hay un gran cambio para nuestra mente. Sabe claramente cuál es el destino final. Ahora le falta la ruta.

Metas SMART

El próximo paso es definirnos metas. La diferencia con los objetivos es que las metas son de corto plazo. Mi regla es **dos semanas como máximo.** Es decir, son cosas que debemos conseguir en ese plazo o antes. ¿Por qué dos semanas? Creo que es un plazo suficiente para avanzar en algo, por más poco que sea. Si tuviéramos una semana difícil, hay otra de margen. Pero si en dos semanas no se avanza en absolutamente nada, el proyecto empieza a quedar relegado.

Por lo tanto lo que debemos hacer es dividir el objetivo SMART en pequeños pasos (Metas SMART) que nos pongan en movimiento. Tomando como ejemplo el objetivo SMART “Aprobar el nivel 3 de inglés en diciembre”, una meta posible para las próximas 2 semanas podría ser “Buscar en Google qué institutos de inglés hay cerca de

mi trabajo y llamar para consultar”, “Consultar a mi amigo Alex cuál le parece la mejor opción”.
De este modo podemos ver cómo se va armando una planificación por cada uno de los objetivos que nos vayamos definiendo.

Objetivo SMART: Aprobar el nivel 3 de inglés para diciembre	
Vencimiento	**Metas**
30 de diciembre	Buscar en Google qué institutos de inglés hay cerca de mi trabajo y llamar para consultar
15 de diciembre	Consultar a mi amigo Alex cuál le parece la mejor opción

Una vez alcanzadas las primeras dos metas, se redefinen nuevas metas y así sucesivamente hasta alcanzar el objetivo de mediano plazo.

Objetivo SMART:	
Vencimiento	**Metas**

Dividir la tarea
Los objetivos y metas SMART son ideales para proyectos complejos de larga duración. Pero los mismos principios se pueden aplicar a cualquier asunto a través de la técnica “dividir la tarea”.
Pensemos en actividades muy procrastinables, por ejemplo archivar. Un clásico de todas las oficinas. Pilas de papeles, cajones que explotan de carpetas, sobres, facturas, etc. Tan sólo con ver las montañas de papel nos paralizamos y nos decimos “en cuanto pueda, me pongo a ordenar”. Mmmm… pasan las semanas, meses y nunca llega el momento.
Dividir la tarea significa olvidarse por un momento de la montaña de papeles. Implica ponerse un objetivo muy fácil de cumplir. Por ejemplo, ordenar el cajón. Si el cajón nos bloquea, será ordenar una carpeta. Y si es tan grave ordenar la carpeta será una hoja. ¡No importa cuánto! ¡Lo importante es actuar!
Hay una frase de Leo Babauta, que resume la idea:
Hazlo tan fácil que no puedas decir que no
Hacer una tarea que uno normalmente procrastina es un desafío.
Por eso, debemos dividir y dividir hasta llegar a un nivel que sin tantos rodeos podamos afrontar.

¿Voy a poder empezar y terminar las metas SMART que me definí? Si existe la posibilidad de que sean demasiado ambiciosas, acotar su alcance y dividirlas.

Nueva Meta SMART:

La Regla de los 2 Minutos

Lavar los platos, preparar la comida, hacer abdominales, leer un capítulo del libro, armar una presentación, llamar a los clientes, etc…

Lo más difícil de hacer de una tarea que uno procrastina es empezar. Ponerse en acción. Nuestro impulso procrastinador hace todo lo posible por distraernos y buscar cualquier excusa para evitar la tarea. Pensamos en todo lo malo y aburrido. Ignoramos por completo todo lo bueno.

Sin embargo una vez que empezamos, normalmente no es tan grave. Y llegando al final hasta lo disfrutamos.

James Clear[20], otro experto en el desarrollo de hábitos, comparte una técnica muy útil para combatir la procrastinación. Se llama *La Regla de los 2 Minutos*. Consiste en proponerse hacer la tarea sólo por dos minutos. No importa cuánto se avance.

Es cierto que en dos minutos difícilmente se termine algo. Pero justamente el propósito de la regla no es *terminar* sino *empezar*. Está pensada para romper la resistencia, para ponerse en acción. Dos minutos no es nada de tiempo. No hay excusa para no hacerlo.

Lo interesante de la Regla es que una vez cumplidos los dos minutos y superada la resistencia inicial, uno puede suspender la actividad o bien continuar. Quienes la han probado pueden dar testimonio de que muchas veces exceden los dos minutos y avanzan significativamente.

El efecto cliffhanger

Todos fuimos víctimas de este recurso alguna vez. En mi caso

particular lo sufrí severamente a mediados de los años 2000 con la serie *Lost*. Después de ver un capítulo era casi imposible aguantarse para ver el próximo. La intriga y el suspenso generados por la narrativa hacían increíblemente tentador seguir frente a la pantalla más y más. Conozco personas, como yo, que han trasnochado hasta altas horas de la madrugada sólo para ver cómo seguía la serie.
Esta adicción a la serie no es casualidad sino que es producida por lo que se llaman "cliffhangers", también conocidos como recursos "al borde del abismo". Imaginen que al final de un capítulo una persona está colgando con una mano al borde de un precipicio… no sabés si se salva o no… para eso deberás ver el capítulo siguiente. De ahí viene el nombre.
Este recurso literario de suspenso se usa para mantener cautiva a la audiencia y lograr que sigan fieles a una historia hasta conocer su desenlace. Es decir, una vez empezada la historia, se siente una "necesidad" de terminarla.
¿Cómo se relaciona este efecto con la procrastinación? Tal como mencioné antes, la regla de los 2 minutos sirve para ponerse en acción. El efecto cliffhanger nos indica que en algunas circunstancias el sólo hecho de iniciar una actividad nos motiva a terminarla, por la tensión que genera dejarla a medias.
Hay algo de las cosas inconclusas que nos hace ruido. Está científicamente comprobado que nos queda dando vueltas en la mente[21]. Es cierto que procrastinar es justamente dejar las cosas sin terminar. Pero la clave aquí es la acción. Cuando empezamos a hacer algo que normalmente nos cuesta, es posible que queramos terminarlo.
Vuelvo a una referencia personal para ejemplificar este comportamiento. Lavar los platos es algo que suelo procrastinar. Pero una vez que empiezo a lavar se me hace imposible dejar el trabajo a medias. Quiero terminar. Quiero poder decirme "misión cumplida".
Existe una relación entre finalizar una tarea y la sensación de logro. Sentimos placer cada vez que tachamos un pendiente del cuaderno, cada vez que nos "sacamos algo de encima". Pero difícilmente podamos hacerlo si ni siquiera empezamos.
Por lo tanto con la suma de la Regla de los 2 minutos más el efecto Cliffhanger es posible que al tomar acción terminemos esa tarea que tanto nos cuesta hacer.
¡Hágalo ya!

Hay situaciones en las que procrastinamos tareas menores que fácilmente podríamos hacerlas en el momento pero que las postergamos para después. El problema es que ese después tarda en llegar y la tarea queda olvidada. Veamos un ejemplo:
Santiago está reunido con su amigo Alex, quien lo está ayudando a buscar trabajo. Santiago le cuenta que trabajó varios años en un banco. En ese momento Alex recuerda que un compañero de facultad es gerente de una sucursal y tal vez podría vincularlos. Alex le dice: "después lo llamo y te hago el contacto" y siguen hablando y hablando. Alex vuelve a su oficina, aparecen nuevos problemas y el llamado no se hace.
Este es un típico ejemplo de una postergación ineficiente. Hubiera sido mucho mejor que en la misma reunión Alex llame a su compañero y le cuente sobre Santiago. No tiene sentido que Alex acumule esa tarea. Al postergarla, se convierte en procrastinación.
Debemos desarrollar el músculo de la acción. Ser ejecutivos. Resolver en el momento. Decidir aunque no se cuente con información completa (¿existe la información completa?). El costo de postergar es muy elevado y la probabilidad de hacer la tarea después baja drásticamente.
Si estás en una reunión y hay que agendar una nueva reunión, definí ahí mismo la fecha. Si alguien te pide algún dato, buscalo y que la otra persona espere en vivo.
Frases como "dejamelo pensar", "llamame más tarde y te digo", "sigamos y más tarde lo veo" deberían ser usadas solamente como excepción.

Yo, ..., declaro que: Voy a desarrollar el hábito "Hágalo ya!". Cuando surja algo que pueda resolver al instante, no lo postergaré. Lo resolveré en el momento.

Agendar
"Ni bien tenga un rato actualizo los reportes", "en cuanto pueda me siento a revisar ese tema", "estoy muy ocupado ahora, veámoslo más adelante". Estoy seguro que alguna vez usaste alguna de estas frases.
Si bien el contenido de las frases puede ser cierto (en todos los casos tiene que ver con establecimiento de prioridades), el problema es que la tarea queda en la nada. ¿Cuándo es "más adelante"? ¿Cuándo tendré "un rato"?

Debemos desarrollar el hábito de agendar. Es decir, cuando debamos hacer una tarea que es candidata a ser procrastinada, pero no podamos hacerla en el momento, hay que agendarla. Ponerle día y horario. Por ejemplo, los reportes se agendan para el Martes de 11 a 11.30hs. De este modo se forma un compromiso. Es más probable que suceda ya que existe en nuestra planificación.
Esto es especialmente útil para las metas SMART. No sólo debemos agendar el vencimiento (máximo dos semanas) sino también cuándo y dónde haremos la tarea.
La procrastinación es la mejor amiga de la ambigüedad. Le encantan las promesas en el aire. Agendar nos ayuda a establecer un plan de acción concreto. Significa comprometerse de antemano a hacer algo en un momento y lugar específicos.

Yo, ..., declaro que: Voy a desarrollar el hábito de Agendar. Cuando me proponga hacer algo a futuro, siempre estableceré día y horario de la actividad. Lo que coloque en mi agenda me comprometeré a hacerlo, sin excusas.

Comerse el sapo por la mañana
Mark Twain dijo que si tenés que comerte un sapo, lo mejor es que lo hagas a primera hora de la mañana, porque una vez que lo hayas hecho, lo peor del día ya habrá pasado. Lo que resta del día será mucho más placentero.
Los sapos son aquellas tareas importantes para nuestros objetivos, pero que no nos gustan hacer[22]. Es decir, los sapos son candidatos perfectos para ser procrastinados.
Por lo tanto esta estrategia es bastante simple: lo mejor que uno puede hacer con una tarea que posiblemente procrastine es hacerla como primera orden del día. ¿Por qué a la mañana? Existen diferentes razones.
En primer lugar, tenemos más energía. Luego del descanso nocturno uno empieza el día con “las pilas cargadas”. A medida que transcurre el día esas pilas se van agotando. Al llegar el cierre del día nuestro nivel de energía es bajo y para comerse un sapo uno requiere toda su fuerza de voluntad disponible.
En segundo lugar, por la mañana tenemos más control del día. Normalmente a primera hora del día las personas están lentamente empezando a trabajar. Algunos tienen su cuerpo en la oficina pero su cerebro aún en casa. Si dejamos una tarea compleja para mitad

del día es más posible que aparezca un imprevisto, una reunión, un jefe, un cliente… cualquier cosa que nos desvíe de nuestro objetivo.
Por último, es muy bueno para la motivación. Si lo primero que hacemos en el día es algo que nos cuesta pero lo logramos, eso nos da un empujón de confianza y sensación de victoria. Ya está, lo peor ya pasó. Pudimos superarnos, lo que resta del día no es tan grave.
Ahora bien, ¿qué sucede al revés? ¿Si dejamos lo más difícil para lo último? Nuestra jornada se transforma en una tortura psicológica, donde va pasando lentamente el tiempo para llegar a esa desagradable hora. Es lo mismo que pasar todo el día mirando la enorme jeringa que debemos aplicarnos a la noche.
Entonces, si tenés que hacer algo complicado en el trabajo, empezá a las 9hs, no a las 17hs, cuando ya te querés ir a casa. Si debés hacer un trámite, levantate temprano, pedí permiso y andá antes de entrar a la oficina. Si querés hacer ejercicio y siempre te cuesta, por la mañana es más probable que suceda, a la salida del trabajo es mucho mejor plan Netflix que Spinning.
Hagamos caso al refrán: Al que madruga Dios lo ayuda.

Qué actividad que procrastino puedo hacer por la mañana?

Atribuirle significado al tiempo
¿Qué significa 2004 para mí? El año en el que me recibí. ¿2009? El año en el que me fui a vivir y estudiar a Nueva York. ¿2016? El año en el que me casé con Caro. El tiempo tiene significado siempre y cuando pasen cosas importantes para uno.
Una idea muy interesante para hacer una actividad puntual que uno siempre procrastinó es ponerle un plazo de tiempo. Pero no sólo un vencimiento, sino cambiarle el nombre, atribuirle significado[23].
¿Qué pasaría si Octubre en lugar de ser Octubre se transformara en "el mes de ver las mejores películas argentinas" o "el mes de probar las mejores cafeterías de Buenos Aires" o "el mes de rediseñar mi dormitorio" o "el mes de aprender un nuevo instrumento", etc…? Ponerle un nombre nos hace enfocarnos y eso ayuda contra la procrastinación.
Tal vez un año sea mucho tiempo, pero con un mes la idea es perfectamente cumplible. En lugar de pasar desapercibido en nuestra vida, ese mes ahora tendría un significado especial. Se convertiría en memorable. Pasaría a ser el mes en el que hicimos eso tan especial que siempre quisimos hacer pero para lo que nunca

había tiempo.

Acotar los plazos

Germán debe sólo una materia para recibirse y quiere hacerlo cuanto antes. Sabe que es una materia difícil y que le llevará bastante tiempo. Consulta en su facultad y la próxima fecha de examen es en tres meses. Por lo tanto hace una planificación para llegar con los temas necesarios estudiados para esa fecha y empieza a prepararse.

Una semana antes del examen, se entera que por la cantidad de personas que se van a presentar, la universidad ha decidido armar una nueva mesa un mes más tarde. Germán tiene dos opciones: rendir en la fecha original o aprovechar el mes extra y rendir en la nueva fecha. ¿Qué pesará más en la elección de Germán? ¿Su deseo de recibirse antes o tener más tiempo para estudiar?

Si Germán es como la mayoría de las personas, dejará pasar la primera fecha y se tomará un mes más para estudiar. Es decir, optará por la procrastinación.

En el mundo de la Administración del Tiempo existe un principio llamado la Ley de Parkinson y que describe esta conducta. Esta Ley dice que *el trabajo se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización*. Germán tenía tres meses para estudiar y era ese el plazo razonable para realizar la tarea. Al agregar un mes más ahora la tarea insume cuatro meses. El trabajo se expandió.

Uno podría argumentar que ese mes extra de estudio podría resultar clave para llegar mejor al examen. Es cierto, podría ser ese caso. Pero también podríamos pensar que rindiendo antes, Germán dispondría de un mes entero libre, para hacer cualquier otra cosa. A su vez el mes extra fue un plus. De no haber tenido la posibilidad de cambiar la fecha, debería haber estudiado para el primer examen.

Este mismo caso se manifiesta a diario en todo ámbito. Si en la oficina le pedís algo a un compañero para la semana que viene, el trabajo le lleva una semana. Pero si lo llamás y le avisás que tiene una semana extra, ahora el trabajo seguramente demorará dos semanas. El trabajo se expande hasta su fecha de vencimiento.

Por lo tanto, teniendo en cuenta este principio, debemos acotar los plazos de las tareas que podamos procrastinar lo mínimo posible. Tal como vimos con las metas SMART, no debería haber vencimientos más allá de las dos semanas. Cuando sentimos que el vencimiento está cerca se genera sensación de urgencia y eso nos hace enfocar.

En efecto, el profesor Dan Ariely, experto en economía conductual, quiso poner a prueba esta misma estrategia con sus alumnos[24]. Como ya analizamos con el Síndrome del Estudiante, si se debe entregar un trabajo al final del cuatrimestre, lo más normal que suceda es que los alumnos procrastinen y a último momento intenten cumplir mágicamente. ¿Qué hizo entonces Ariely para ayudar a sus estudiantes? Al principio del cuatrimestre les dijo que el trabajo final se partiría en tres entregas parciales. Los alumnos podrían elegir cualquier fecha: entregar uno por mes, los tres en la última semana, cualquier fecha era válida. Lo que sí era importante tener en cuenta es que una vez comprometida la fecha, era de cumplimiento obligatorio. Si no se entrega un avance en la fecha comprometida, se pierde parte de la calificación final.

¿Cómo creen que les fue a los alumnos? Contrariamente al sentido común los alumnos que se comprometieron con un plazo más acotado tuvieron mejores calificaciones que los que eligieron entregar todo al final. El hecho de combinar el compromiso por anticipado con entregas parciales fue tremendamente exitoso. Ayudó para que los estudiantes no procrastinen, manteniendo los vencimientos más presentes.

Así como acotar los plazos funciona con uno mismo, también aplica para los demás. Si queremos evitar que los otros procrastinen pidamos tareas con vencimientos cortos. Los pedidos con fecha indeterminada o muy extendida quedan generalmente en el cajón del olvido.

Yo, ..., declaro que: A la hora de proponerme hacer algo, me definiré objetivos con plazos acotados. Lo mismo haré con los demás: siempre pediré las cosas con fecha de vencimiento clara y sin exceder las dos semanas.

Ahora que mencionamos a los demás, debemos saber que también podemos lograr que funcionen como socios para vencer nuestra procrastinación. Veamos en el apartado siguiente cómo las personas de nuestro entorno pueden ser de ayuda.

[19] SMART = Specific, Measurable, Attainable, Relevant y Time Bound.

[20] CLEAR, James. Hábitos Atómicos, Editorial Paidos, 2019.

[21] Ver efecto Zeigarnik.

[22] TRACY, Brian. ¡Tráguese ese sapo! Empresa Activa, 2003.

[23] CUTTS, Matt. Prueba algo nuevo durante 30 días. Charla TED, 2011. https: //www.ted.com/talks/matt-cutts-try-something-new-for-30-days?language = es

[24] ARIELY, Dan. *Predictably Irrational.* Harper Perennial, 2010.

Capítulo 9
Ayuda

Pide ayuda no porque eres débil,
sino porque quieres permanecer fuerte.
Les Brown
En este apartado analizaremos las técnicas anti-procrastinación que involucran la ayuda de los demás. Es decir, nos vamos a concentrar en QUIÉN nos rodea y cómo el entorno puede contener (o potenciar) nuestra procrastinación.
Asumir un compromiso público
Camila quiere lanzar su propio emprendimiento, un negocio de venta de accesorios de moda por internet. Está muy entusiasmada con la idea, pero su procrastinación es tan grande que no puede avanzar. Entonces: ¿qué pasa si Camila no empieza su negocio? ¡Nada! Más allá de los sentimientos de culpa y demás emociones negativas que ya recorrimos antes, no pasa nada.
Pero, ¿qué pasaría si Camila les contara a todos sus amigos sobre su

proyecto, si posteara en sus redes sociales que próximamente lanza su emprendimiento, si en la próxima reunión familiar hiciese este anuncio acompañado de un brindis? Claramente si Camilia cediera ante la procrastinación tendría un costo. Además, todos le preguntarían sobre cómo viene el proyecto, si necesita ayuda, cuándo empieza a vender, etc.
A la mayoría de las personas les importa la opinión de los demás y no les gusta fallarles. Asumir un compromiso público hace que exista una especie de rendición de cuentas. Nadie va a dejar de querer a Camila si no empieza su negocio. Pero seguramente Camila no quiera fallarle a sus seres queridos. Va a querer responder preguntas y contar sobre sus avances. Sentirá vergüenza si no hay nada para decir.

Actividad procrastinada: Para evitar la procrastinación voy a comprometerme públicamente con las siguientes personas:

Hacer actividades en conjunto
Nicolás tiene una excelente idea para multiplicar las ventas de su empresa. Se trata de un proyecto para abrir una nueva unidad de negocios y abarcar nuevos mercados. Por tan sólo pensar en los beneficios que podría traer el proyecto, debería ponerse inmediatamente a trabajar en eso. Pero por más que lo intenta no logra organizar sus tiempos. La gestión diaria lo consume. El proyecto queda eternamente en borrador. Todos bien sabemos que "desear" no es lo mismo que "actuar".
Hacer las cosas solo requiere de iniciativa propia. Necesitamos la fuerza de voluntad necesaria para actuar. Pero como ya mencionamos antes apoyarse solamente en la fuerza de voluntad no es buena idea. ¿Qué pasa si no tenemos ganas, si surgen otras cosas que demandan atención? La tarea se procrastina.
Nicolás necesita buscarse un socio. Pero no hablo particularmente de un socio comercial sino un socio para este proyecto. Alguien con quien pueda agendar reuniones y pueda forzarse a dedicar tiempos para avanzar. Imaginemos que logra sumar a Daniel. Agendan una reunión, por ejemplo para el Miércoles a las 16.00hs. Cuando el Miércoles aparezca Daniel en la oficina de Nicolás ya es más difícil eludir la tarea. Hay que ponerse con el proyecto. Siempre se puede cancelar la reunión, pero el costo es más alto. Le haríamos perder el tiempo a Daniel y probablemente no quiera luego ayudarnos.

Ir al gimnasio de a dos, juntarse a estudiar, empezar un negocio con un amigo, son todos ejemplos de cómo hacer actividades en conjunto puede ayudar a ponerse en movimiento. Pero es muy importante entender qué tipo de socio buscarse. Conozco muchos casos que en lugar de ser grupos de estudio son una buena excusa para la diversión (que no está mal, pero no cumplen con el objetivo). Por lo tanto lo ideal es asociarse con alguien que no tenga tendencia natural (como uno) a procrastinar la tarea. Por ejemplo, en el caso de Daniel, debería ser una persona a la que le guste mucho hacer proyectos nuevos y emprender. Es mucho más fácil si mi socio funciona como un complemento de mis talentos y habilidades.

Actividad procrastinada: ¿A quién puedo sumar a esta actividad para hacerla en conjunto?

Cuidar el entorno

Somos el promedio de las 5 personas con las que pasamos más tiempo. Esta frase de Jim Rohn no puede ser más cierta. Las personas que nos rodean tienen una gran influencia en nuestra realidad. Por más independiente que uno sea, nos afectan. ¿Qué tiene que ver esto con la procrastinación? ¡Muchísimo! Veamos unos ejemplos.

Laura quiere abrir su propia empresa. Le encantaría manejar sus tiempos y ser su propia jefa. Pero al conversar esto con su pareja, este le dice que no sería bueno arriesgar, mejor seguir como están. En su trabajo Laura lo habla con sus compañeros de oficina. Sin decirlo directamente le hacen entender que no es buena idea, que no serviría para ser independiente. El fin de semana se junta con sus mejores amigas. Todas trabajan en relación de dependencia. Ellas le dicen que no es buen momento y menos en Argentina, todos los días salen casos de personas que se funden.

Pensemos ahora otro caso. Natalia quiere empezar la Universidad, pero siempre le costó estudiar. Cuando habla con su pareja, este salta de entusiasmo, apoyando sin condiciones la idea. En su trabajo le comenta su plan a quienes estudiaron una carrera. Todos la felicitan y le dan recomendaciones sobre posibles casas de estudios. El fin de semana les cuenta a sus amigos quienes proponen un brindis por ella, y una de sus amigas se entusiasma tanto que le propone empezar juntas.

¿Quién es más probable que procrastine? ¿Laura con su empresa o

Natalia con sus estudios? Es posible que Laura pueda ignorar el consejo de todos y aún hacerlo. Pero lo más normal es que tenga muchas dificultades. En cambio Natalia multiplicó sus ganas y autoestima. Cuenta con una gran red de apoyo y contención que la empuja por el camino correcto.
Si nos juntamos con personas que comen sano, es más probable que nos cuidemos. Si nos juntamos con personas que estudian, es más probable que estudiemos. Si nos juntamos con personas que son emprendedoras, es más probable que lo intentemos. Y lo mismo funciona al revés.

Actividad procrastinada: Las personas que me rodean, ¿suelen apoyar y darme animo con la actividad que procrastino? ¿o tienen una postura más neutral o hasta negativa? ¿son estas personas ejemplos o modelos a seguir para mí? Analizar con quiénes podría contar para limitar la procrastinación y cómo pasar más tiempo con ellas:

Figuras de Autoridad
Todos somos hijos del rigor, al menos un poco. La presencia de figuras de autoridad nos ayuda a tener más disciplina. Esto sucede porque no es lo mismo incumplir con una figura de autoridad que con cualquier otra persona. Las consecuencias son totalmente distintas.
¿Quiénes son estas figuras de autoridad? Pueden variar mucho según la persona. Son aquellos individuos que respetamos especialmente por el lugar que ocupan y por quienes son. Estamos especialmente atentos con lo que dicen, escuchamos sus consejos y cumplimos con sus demandas. De chicos estas figuras eran típicamente los padres y maestros. En la vida adulta se agregan los jefes, médicos y otros profesionales, por ejemplo. Todas estas figuras de autoridad son ideales para sumarlos como socios para combatir la procrastinación.
Es interesante comprender hasta qué punto la autoridad puede influir nuestro comportamiento. En un famoso experimento[25], el psicólogo social Stanley Milgram dispuso una máquina que generaba descargas eléctricas (falsas) a un sujeto en otra sala. Una persona, común y corriente, era la que debía suministrar descargas incrementales cada vez que el sujeto se equivocaba en un examen. Detrás de esta persona había un supuesto investigador, con guardapolvo blanco, que le pedía que continúe con las descargas.

Los resultados fueron aterradores. Personas comunes realizaron numerosas descargas eléctricas (otra vez, falsas), sólo por cumplir con lo que pedía el investigador, que en este caso funcionaba como figura de autoridad. La mayoría de las personas obedeció al investigador, aún cuando sentían que estaban haciéndole daño al otro sujeto.

El experimento de Milgram mostró el lado oscuro de la obediencia a la autoridad. Pero también es posible usar este fenómeno a nuestro favor. La técnica es muy sencilla: si procrastinamos una actividad es una buena idea comprometerse con una figura de autoridad, una persona que el sólo hecho de pensar en incumplirle nos genere una cierta presión que nos obligue a ponernos en movimiento.

Esta técnica equivale a llevar el compromiso público al próximo nivel. No es lo mismo asumir un compromiso con un amigo que con un jefe, por ejemplo. Las consecuencias por incumplir serán completamente distintas. Por lo tanto, puede ser de ayuda prometer un complejo informe a un jefe para una fecha, por más que aún no se haya ni siquiera empezado. El hecho de quedar mal con el jefe puede despertar la disciplina necesaria para hacer lo que se deba hacer.

Actividad procrastinada: ¿Con qué figuras de autoridad me puedo comprometer para evitar procrastinar esta actividad?

Los demás pueden ayudarnos a superar la procrastinación. Nos falta analizar nuestra última carta: las Apuestas. Veamos cómo incorporar incentivos puede llevarnos a la acción.

[25] MILGRAM, Stanley. *Behavioral study of obedience*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963. Para una representación del experimento, se puede ver la película “El experimento de Milgram” disponible en Netflix.

Capítulo 10
Apuestas

Un incentivo es como una bala, como una llave:
objetos muy pequeños con un poder enorme para cambiar una situación.
Steven Levitt

Hacer las cosas correctas por la razón equivocada[26]. De esta forma, Dan Ariely describe cómo funciona este simple mecanismo. Nuestros padres, sin necesidad de doctorados ni experimentos de laboratorio, han aplicado este tipo de incentivos por años. “Si aprobás el examen, podés salir el sábado a la noche”. Siempre y cuando el premio sea atractivo, puede llegar a ser una buena razón para que un adolescente lea un libro de historia o biología. Lo mismo funciona al revés: “Si te llevás materias a marzo, te quedás sin vacaciones”. En este caso ya no es un premio, sino un posible castigo (les llamaremos de ahora en adelante penalidades).

Lo interesante de estos premios y penalidades es que no tienen nada

que ver con las razones reales para hacer la tarea. En teoría, el adolescente debería estudiar porque es bueno para su propio futuro. Estudiar le abrirá oportunidades en el mercado laboral, le permitirá tener buenos ingresos y poder proveer un sustento para sus futuros hijos. Sin embargo todo eso queda muy lejos, tan lejos y difuso que no lo motiva. En cambio, la salida del sábado a la noche o las vacaciones del verano están a la vuelta de la esquina.

Este tipo de sustitución de una recompensa futura (crecimiento profesional) por una recompensa cercana (salida del sábado) o una penalidad cercana (perder las vacaciones) puede funcionar para ponerle un corte a la procrastinación.

Me gusta pensar este tipo de estrategia como una apuesta. Uno se esfuerza por hacer algo: si lo consigue gana un premio, pero si no, pierde. Las ganas de obtener el premio, o bien el miedo de perder, pueden ser una solución pragmática, una forma de llevarnos a hacer algo por nuestro bien.

Veamos ahora en detalle cómo sacarle el mejor provecho a estas apuestas.

Implementar incentivos positivos

Tal como vimos en el caso del adolescente, el premio por salir el Sábado a la noche puede funcionar. Pero cuando de adultos queremos usar este mismo tipo de incentivos con uno mismo, empiezan a perder efecto.

Pensemos en Joaquín, que está en su oficina frente a su computadora y con un informe para redactar de 30 páginas. Como sabe que es muy posible que la procrastinación le gane se propone el siguiente esquema: si hoy lo termina de escribir, a la salida del trabajo se compra una cerveza. Avanza en el día con la redacción, pero empiezan a surgir otras cosas que lo distraen. Llegan las 6 de la tarde y no escribió ni la mitad. Sin embargo se dice así mismo: “bueno Joaquín, hiciste un gran esfuerzo, te merecés igual la cerveza”. Y así obtiene su premio sin haber cumplido el trabajo.

El problema de este tipo de incentivos es que al ser uno mismo juez y parte, se requiere de una frialdad sobrehumana para cumplir con el plan. Si nadie más se entera, uno puede cobrar el premio sin inconvenientes ni explicaciones.

Pero en la vida real, los premios normalmente merecen *esfuerzo* y *resultados*. No me imagino a la Selección Argentina llegar sólo a los cuartos de final del mundial y que la FIFA le otorgue igual la copa del mundo. Esfuerzo y resultados, y por sobre todo lo último.

Por lo tanto, la mejor forma de implementar este tipo de incentivos para no procrastinar es que el otorgamiento del premio esté realmente condicionado al cumplimiento del objetivo y que la entrega del premio se haga vía un tercero.
Volviendo a Joaquín, podría pedir ayuda a su compañero Fernando, a quien le contaría del premio de la cerveza que hasta podrían disfrutar juntos. Si Fernando realmente quiere ayudar a Joaquín debe ser tajante con la salida. Si el informe está terminado, salen por la cerveza. Si no, será otro día.

Actividad procrastinada: ¿Qué tipo de premio podría implementar para incentivar mi conducta? ¿Quién podría ayudarme funcionando como un árbitro para otorgarme el premio si es que realmente lo merezco?

El lado B de los premios
Los premios funcionan. Cuando la zanahoria es grande, el espíritu de la superación, de la ambición, de ganar, puede ser un importante motivador para ponerse en acción y dejar de procrastinar. Pero podemos verificar en la realidad que no siempre es suficiente. Existe una simple explicación para esto.
Hacer algo que se nos dificulta para obtener un premio, implica una *mejora* sobre nuestra situación actual. Es una ganancia. Algo que no teníamos y que por esforzarnos, podríamos obtener. Pero, ¿qué sucede si el premio no nos interesa tanto, o si nuestra situación actual no es tan mala?
Pensemos el caso de Pedro, un joven vendedor en una empresa mayorista. Esta empresa paga premios todas las semanas al mejor vendedor. Quien pueda conseguir este premio dos veces en el mes, duplica su sueldo. No hay dudas que el incentivo parece atractivo. Sin embargo, Pedro nunca obtiene el premio. No es falta de capacidad, ni de recursos. Si quisiera podría ganar la competencia. El tema es que Pedro no tiene interés en hacerlo. Prefiere trabajar más tranquilo, menos horas, hacer sociales. Además, vive con sus padres. El dinero es un plus, no debe pagar las cuentas de su hogar. Bienvenidos al mundo de la zona de confort, donde nos sentimos cómodos, donde queremos que las cosas queden como están hoy. Salir de la zona de confort implica dolor. Para Pedro es trabajar más duro por un premio, pero por más que parezca irracional su comportamiento, tiene una explicación completamente lógica: no vale la pena. Tal como está planteado el desafío, más esfuerzo por

ese dinero, no alcanza para motivarlo.
Pero pensemos otro escenario. Imaginemos que Pedro sí se motiva y gana el premio el primer mes y duplica su sueldo. Lo gana el segundo mes, lo gana el tercer mes. Con el tiempo, el premio pasa a ser algo normal. Probablemente sucedan dos cosas: por un lado, en el transcurso de los meses Pedro ya no se motive tanto por el premio, porque se acostumbró a ganar ese dinero. Para volver a motivarlo posiblemente haga falta un premio mayor. Y por el otro lado, si un mes no llegara a ganarlo sería devastador para su motivación.
Hay cientos de ejemplos como el de Pedro, en los que los premios no surten efecto o que con el tiempo sus efectos se desvanecen. En esos casos es necesario aplicar otras estrategias. Veamos a continuación cómo funciona la contracara de los premios: las penalidades.
Implementar un incentivo negativo
¿A quién le gusta perder? Debe ser una de las pocas conductas que tenemos en común con casi todo el mundo. Antes de continuar definamos qué sería perder para los incentivos negativos.
Nos vamos a referir a perder en términos diferentes a los de una competencia deportiva. Cuando se practica un deporte hay tres resultados posibles en un torneo: ganar, perder o empatar. En la final de la Copa Mundial de Fútbol 2014, Argentina perdió la final, pero en realidad no perdió la copa del mundo. Antes de jugar, esa copa no era argentina, ni era de nadie. Al terminar el partido, y por desgracia para mis compatriotas y para mí, la copa la ganó Alemania. Argentina se fue sin la copa, igual que como llegó. *Pero para perder algo, uno primero debe poseerlo*. Sería muy extenso explicar porqué los argentinos van al mundial casi para reclamar lo que les pertenece, en lugar de luchar por algo que sería hermoso ganar. Mejor, lo dejamos para otro momento…
Existen otros casos en el deporte en los que sí aplica esta definición de perder, por ejemplo, descender de categoría. Cuando uno se juega la categoría y desciende, está realmente perdiendo algo que tenía. Es una pérdida real.
Volviendo al caso del adolescente que vimos antes, quedarse sin las vacaciones: ¿es realmente una penalidad? ¿o se parece más a no ganar un premio? Si las vacaciones son un “derecho adquirido”, algo que siempre se da, podríamos hablar de una penalidad. Pero de todos modos, no dejan de ser algo extra, que el adolescente a la

fecha no posee.
Es muy importante comprender esta distinción para poder aplicar correctamente los incentivos negativos, es decir las penalidades. Tal como analizamos recién, en el primer punto, para que una penalidad funcione es necesario que estemos hablando de una pérdida real.
Marcelo es programador. Hace días que un cliente le pide que corrija un error de su sistema. Pero Marcelo no tiene ganas. Prefiere desarrollar una nueva aplicación. Cuando los llamados del cliente empiezan a aumentar la frecuencia, decide implementar una penalidad para ponerse en acción. Se propone que si para dentro de 48 horas no lo resuelve, tomará el equivalente a 100 dólares de sus ahorros y se los regalará de sorpresa a un amigo.
Hasta aquí vamos bien con nuestra definición de penalidad. Regalar los 100 dólares (que hoy día son de Marcelo) es una pérdida real. Pero ¿qué sucede si se cumple el plazo y Marcelo no llama a su amigo? No pasa nada. No hubo penalidad.
De igual modo que los premios, las penalidades funcionan (yo diría, casi exclusivamente) si son administradas por un tercero. Requiere de mucha disciplina y entereza aplicarse una penalidad a uno mismo.
Distinto sería el caso en el que Marcelo, en lugar de hacerle un regalo a su amigo, llame a su cliente y le prometa que si en 48 horas no está resuelto el problema, le hará un reintegro del mantenimiento mensual. Es una apuesta que es difícil de incumplir y que puede ser lo suficientemente movilizadora para ponerse en acción.
Qué es más efectivo: ¿un premio o una penalidad? Aunque suene poco feliz las penalidades generan más resultados. Perder 100 dólares no es lo mismo que ganar 100 dólares. Daniel Kahneman (Premio Nobel de Economía) y Amos Tversky lo explican en su Teoría Prospectiva[27]. La motivación de las personas está más influida por las pérdidas potenciales que por las ganancias potenciales. Perder significa retroceder. No ganar significa en el peor de los casos quedarse en el mismo lugar.
El miedo a perder moviliza. Explica porqué el presentismo sube cuando hay despidos; porqué muchas personas cambian radicalmente su estilo de vida cuando una enfermedad grave aparece; porqué los inversores actúan con pánico cuando la bolsa baja un par de jornadas seguidas.

Por lo tanto, si queremos implementar las penalidades para frenar la procrastinación necesitamos a un tercero que funcione como árbitro. Podríamos por ejemplo darle a un amigo unos 100 dólares y decirle que si para dentro de un mes no bajamos 1 kilo de peso, podrá gastarse el dinero en lo que quiere. Si cumplimos el desafío, recuperamos el dinero. Si llega el vencimiento y perdemos el dinero evidentemente la penalidad no funcionó. Si eso sucede, volvemos a hacer el desafío esta vez con 200 dólares, y así subiendo hasta que sea suficiente el incentivo para cambiar la conducta.
Este efecto se multiplica si le agregamos otros condimentos. Por ejemplo, cursé una materia en la Universidad en la que la mayoría de los alumnos solía llegar tarde. La participación y el trabajo en equipo eran importantes para la clase. Para ponerle un fin a las demoras, decidieron que la última persona en entrar a clase debía pagar medialunas para todo el curso. Mágicamente todos esos supuestos "problemas de tránsito" o "reuniones prolongadas en el trabajo" desaparecieron. La primera vez que uno debe pagar la multa puede ser gracioso, pero estoy seguro que deja de serlo cuando se repite. Aquí el efecto de las penalidades se refuerza ya que hay decenas de árbitros. Es casi imposible evitar la penalidad.
También existe una forma de implementar este sistema de penalidades en internet. Existe una página web llamada stickK.com en la que es posible comprometerse con un objetivo, apostar un dinero y designar un árbitro. Si el árbitro dice que incumplimos se hace un débito a la tarjeta de crédito. Si se cumple el objetivo recibiremos felicitaciones de la comunidad. Según sus estadísticas, setear una penalidad incrementa en un 300% la probabilidad de éxito[28].

Actividad procrastinada: ¿Qué tipo de penalidad podría implementar para incentivar mi conducta? ¿Quién podría ayudarme funcionando como un árbitro para ejecutar la penalidad si no cumplo con lo establecido?

Penalidades no económicas
Para que exista un cambio de comportamiento no siempre es necesario (o efectivo) que haya dinero en juego. De hecho a veces puede ser hasta contraproducente, tal como pudo demostrarse en el famoso experimento del jardín de infantes que veremos a continuación. Este estudio se relata en el libro *Freakonomics*[29] en el que pueden encontrarse varios ejemplos de este tipo.

La idea a testear era bastante sencilla. Los padres deben pasar a buscar a sus hijos a las 4pm. Pero, por motivos laborales (o de cualquier otra índole), solían llegar tarde. Es decir, en cierto modo procrastinaban. Esto generaba molestias en el staff del jardín quienes lógicamente no podían dejar solos a los niños y debían esperar a los padres hasta que llegaran. La Dirección del jardín pensó una solución: de ahora en adelante, los padres que se retrasen más de 10 minutos deberán pagar una multa de 3 USD por cada llegada tarde. Es decir, el jardín implementó una penalidad económica. Pero, para sorpresa de la Dirección, luego de la implementación de la multa las llegadas tardes ¡se multiplicaron! Claramente este resultado contradice la teoría económica clásica. Si hasta entonces llegar tarde era gratis, no tiene ningún sentido que luego de introducir las multas las demoras sean mayores. ¿Por qué los padres actuaron así? ¿Acaso les gusta perder dinero?

En el mundo de los incentivos, más allá de los económicos, existen los incentivos morales y sociales. Los incentivos morales responden a nuestros valores: no queremos hacer el mal. Los incentivos sociales responden a nuestra imagen: no queremos que los demás nos vean haciendo el mal.

El problema del jardín de infantes fue que sustituyó un incentivo *moral* (la culpa que los padres sentían por llegar tarde) por un incentivo *económico* (la multa de 3 USD). Por sólo un par de dólares cada día, los padres podrían liberarse de la culpa. ¿Para qué apurarse ahora? La multa hizo racionalizar la emoción, transformó la llegada tarde culposa en un servicio extra que ahora puede contratarse.

Por lo tanto, es necesario tener en consideración que las penalidades económicas no son siempre la solución, por lo menos en forma aislada. Uno podría racionalizar que 3 USD no valen la pena el esfuerzo. Mejor pagar la multa que correr para llegar a horario. Es cierto que el valor puede subirse sin límite. Probablemente por 100 USD los padres no llegarían tarde. Pero sería bastante difícil continuar una relación comercial saludable luego de desembolsar tal monto (si es que es posible pagarlo/cobrarlo).

Los incentivos sociales suelen funcionar muy bien. No es lo mismo recibir una nota en tu departamento con la deuda de expensas, que aparezca tu nombre en el ranking de deudores en una nota pegada en el ascensor. La gran mayoría de las personas sentiría vergüenza.

En el caso del jardín, se podría mencionar en el grupo de WhatsApp a los padres infractores (incentivo social) y también recordar el impacto que esto produce en las maestras y en los chicos (incentivo moral).
Para resumir: los incentivos económicos funcionan, pero es mejor acompañarlos de incentivos sociales y morales, y diseñarlos de forma tal que trabajen en sintonía.

Actividad procrastinada: ¿Qué tipo de penalidad moral y/o social podría implementar para incentivar mi conducta? ¿Quién podría ayudarme funcionando como un árbitro para ejecutar la penalidad si no cumplo con lo establecido?

Combinar las actividades
Procrastinar lleva siempre una decisión implícita. Hago la actividad que debo hacer (que normalmente no me gusta) o hago otra actividad que no debo hacer (que normalmente sí me gusta). Se plantea una disyuntiva en la que hay que elegir. ¿Qué tal si no tuviéramos que elegir, si se pudieran hacer las dos a la vez?
La investigadora Katherine Milkman, de la Universidad de Pensilvania, se propuso testear esta idea. Para ello realizó un experimento en el cual una serie de estudiantes debían hacer ejercicio mientras escuchaban un audio con sus libros favoritos. Los resultados comprobaron su hipótesis: las personas que combinaron las actividades (escuchar un audiolibro y hacer ejercicio) fueron un 51% más al gimnasio[30].
En este mismo apartado analizamos que una estrategia para no procrastinar es implementar un incentivo positivo *luego* de terminar la actividad, es decir un premio. Esta nueva estrategia es más eficiente ya que *al mismo tiempo* uno puede recibir ese premio y hacer la actividad procrastinable.
¿Cómo poner en práctica esta idea? Tomamos una hoja y la dividimos en dos columnas. En la primera columna anotamos las cosas que solemos procrastinar. En la otra columna anotamos cosas que disfrutamos hacer. Luego simplemente intentamos unir con flechas qué cosas podrían hacerse en simultáneo.
Ejemplos de combinar actividades: ejercitar y ver TV/Series/Películas; estudiar con un amigo (que quiera estudiar); escribir un informe en un restaurante, probando una comida nueva; tener una reunión de negocios outdoor; limpiar la casa escuchando música.

Hace falta ser creativo. Pero si buscamos lo suficiente veremos que es posible encontrar la manera de combinar actividades.

Actividad procrastinada: ¿Qué otra actividad placentera podría hacer en simultáneo?

La bolsa de la suerte

Encontré una idea divertida en un libro de Michael Heppell, experto en administración de tiempo, que pone en práctica la técnica de las apuestas para evitar la procrastinación[31].

Consiste en tomar un conjunto de papelitos (por ejemplo los tacos de 10cmx10cm). Se debe anotar en un papelito una actividad procrastinable que lleve como máximo 15 minutos. Por ejemplo, si hiciéramos esto en casa, podría ser planchar 3 camisas. Por cada papelito que escribimos con actividades que no nos gustan, debemos escribir otro papelito con algo placentero, que también lleve 15 minutos, máximo. Por ejemplo, prepararse un licuado de frutilla. Una vez que tenemos todos los papelitos se introducen en una bolsa y se mezclan. Luego como si fuera un sorteo, se saca un papelito, y si debe hacer sin falta esa tarea, sea divertida o no. A medida que se van sacando los papelitos día a día se van introduciendo nuevos.

La bolsa de la suerte funciona como un juego en el que el azar puede premiarnos o penalizarnos. Para las personas a las que les gusta este tipo de juegos (cartas, dados, ruleta, etc.) puede ser una forma divertida de atacar su procrastinación. Personalmente creo que puede ser muy aplicable a familias con las tareas de la casa o bien entre compañeros de oficina.

La bolsa de la suerte es un ejemplo muy básico de *gamification,* es decir, la aplicación de elementos lúdicos a situaciones que no son juegos. Existen cada día más estudios que comprueban cómo a través del juego es posible inducir conductas que contribuyen al bienestar. Por ejemplo, se ha demostrado que usuarios del juego Pokémon Go hacen más ejercicio por sus caminatas. Los buenos juegos tienen importantes ventajas: son atrapantes, divertidos y permiten medir los progresos, todas cualidades esenciales para atacar la procrastinación.

[26] ARIELY, Dan. *Doing The Right Things for The Wrong Reasons.* Conferencia de WarmGun, 2013. https: //www.youtube.com/watch?v = XkfYDhZGAVE

[27] KAHNEMAN Daniel y TVERSKY Amos. *Prospect Theory: An*

Analysis of Decisión under Risk. Econometrica, 1979.
[28] http://www.stickk.com/tour/3
[29] LEVITT Steven & DUBNER Stephen. *Freakonomics*. Penguin Books, 2007.
[30] MILKMAN, Katherine. *Holding the Hunger Games Hostage at the Gym: An Evaluation of Temptation Bundling*. Management Science. Articles in Advance, 2013.
[31] HEPPEL, Michael. *Cómo ahorrar una hora por día.* Editorial Del Nuevo Extremo, 2012.

Parte III
Ponerse en marcha

Capítulo 11
Implementación
Un objetivo sin un plan es sólo un deseo.
Antoine de Saint-Exupéry
Pasar de la procrastinación a la acción equivale a un giro de 180 grados en tu vida. Probablemente estás procrastinando cosas hace meses o años. Seguramente sientas angustia, estrés, culpa o vergüenza por hacerlo. Y posiblemente haya pasado tanto tiempo que veas que el cambio sea muy difícil de llevar a la práctica.
La clave aquí para ponerse en marcha es implementar un plan integral. Cuantas más técnicas uses para atacar la procrastinación mejores serán los resultados que obtengas. Debemos emplear una batería de acciones en simultáneo para maximizar nuestras chances. Dentro de los 5 ases hay algunas ideas que tendrán más sentido que otras para tu actividad procrastinada y también para vos. Somos todos diferentes y según vimos antes procrastinamos de 12 diferentes maneras.
Por lo tanto, veamos a continuación cómo podrías elaborar este plan integral empleando algunos ejemplos.
Actividad procrastinada: realizar un proyecto de mejora laboral
Toda empresa tiene sus tareas rutinarias que tarde o temprano se realizan: facturación, atención al cliente, envío de pedidos, compras, cobranzas, etc. Dicho de otra manera, éstas serían las operaciones básicas de una empresa. Todas estas tareas se pueden procrastinar pero tienen un límite. El impacto en los demás (clientes, proveedores, otras áreas) hace que el procrastinador, tarde o temprano, cumpla con su rol.
Sin embargo, en el día a día surgen una infinidad de oportunidades de mejora: implementar un nuevo sistema de gestión, nuevos procesos, desarrollar nuevos productos/servicios, expandir el negocio a otras locaciones, implementar nuevas políticas de recursos humanos, etc. Estos proyectos no forman parte de la rutina. Si no se hacen, probablemente nadie reclame. Dependen de la propia iniciativa de la organización. Es por eso que son muy fáciles de postergar.
Analicemos qué acciones se pueden tomar para evitar procrastinar estos proyectos de mejora.
Actitud
● ¿Cuál es realmente el objetivo de este proyecto de mejora?

● ¿Cómo se alinea con la estrategia de la empresa y sus prioridades?
● ¿Qué contribución tendría en el mediano y largo plazo?
¿Realmente vale la pena el esfuerzo? Realizar análisis costo-beneficio. Obtener el Retorno de Inversión (en tiempo y dinero).
Ayuda
● Asumir un compromiso público: avisar a la gerencia y resto del equipo que vamos a empezar el proyecto. Comprometerse públicamente a tenerlo listo en tres meses.
● Hacer actividades en conjunto: armar un equipo para implementar el proyecto. Buscar personas que complementen mis habilidades.
Alternativas
● Establecer mejores opciones por defecto: establecer reuniones semanales con el equipo en mi oficina a primera hora del día.
● Protegerse de las distracciones: en las reuniones de trabajo, prohibir el uso del celular.
Acción
● Objetivos y metas SMART. Por ejemplo, en lugar de pensar en "mejorar la calidad en la atención al cliente", proponerse implementar un nuevo protocolo de atención telefónica (objetivo concreto a tres meses). Empezar por relevar los protocolos de atención actuales de los seis operadores telefónicos que trabajan en el equipo (meta a 15 días).
● Regla de los 2 minutos: no abrumarse por la complejidad de las tareas ni del proyecto. Concentrarse en sólo empezar por algo, por más pequeño que sea.
● Agendar reuniones con los operadores telefónicos (meta puntual). Establecer una reunión semanal con el equipo del proyecto los Viernes por la mañana.
● Comerse el sapo por la mañana: hacer todas las reuniones a primera hora del día.
Apuestas
● Incentivo positivo: si se cumple con el proyecto, el equipo se gana unos días extra de vacaciones (o un bono económico).
● Incentivo negativo: invitar al gerente general a las reuniones quincenales. Si no hay avances significativos, el responsable quedaría en evidencia con el jefe.
● Combinar las actividades: pedir un pequeño presupuesto para el proyecto y hacer las reuniones de trabajo con café y medialunas.

Actividad procrastinada: hacer ejercicio físico
Un clásico de la procrastinación. Existe una falta generalizada de ejercicio físico. A continuación algunas ideas para ponerse en movimiento.
Actitud
● ¿Por qué quiero hacer ejercicio físico realmente? ¿Lo estoy viendo como una obligación o algo bueno para mi salud?
● ¿Cuáles son los beneficios a obtener en el mediano y largo plazo por ejercitar? Ser concreto y específico. Visualizar. ¿Cómo me verían los demás?
● ¿Cómo me sentí en el pasado después de hacer ejercicio físico? ¿Fue tan grave? Reducir el costo y resistencia de la actividad.
● ¿Qué es lo peor que me puede pasar en el largo plazo si no hago ejercicio? ¿Cómo me vería? ¿Cómo me sentiría? ¿Cómo me verían los demás? ¿Qué daños podría producirle a los demás por el deterioro de mi salud?
● En los momentos de debilidad, olvidarse de tener ganas de entrenar. Ignorar las emociones negativas.
Alternativas
● Establecer mejores opciones por defecto: anotarse en un gimnasio que quede de camino obligado a casa (opción B: comprarse una bicicleta fija y dejarla lista para usar en casa).
● Elegir por anticipado y crear obstáculos: pagar por débito automático el gimnasio (opción B: pagar un año por adelantado).
Acción
● Objetivos y metas SMART: en lugar de pensar en “hacer ejercicio físico”, proponerse hacer bicicleta fija durante 30 minutos tres veces por semana en casa o en el gimnasio (rutina). Hacer un viaje de 100 kilómetros en tres meses (objetivo motivador).
● Regla de los 2 minutos: si encontramos dificultad para hacer los 30 minutos, sólo pensar en ponerse las zapatillas.
● Agendar: evitar la ambigüedad. Establecer que se ejercitará los Lunes, Miércoles y Viernes.
● Comerse el sapo por la mañana: ejercitar los Lunes, Miércoles y Viernes de 8 a 8.30 AM.
Ayuda
● Asumir un compromiso público: avisar a todos tus amigos, familiares y conocidos que empezarás a hacer ejercicio físico. Comprometerse públicamente con el viaje de 100 kilómetros. Publicalo en las redes sociales.

● Hacer actividades en conjunto: ir al gimnasio con un amigo que le fascine entrenar o, en casa, mientras uno hace bicicleta fija, la pareja puede hacer otro ejercicio a la vez.
● Cuidar el entorno: compartir más tiempo con personas que hagan ejercicio.

Apuestas

● Incentivo positivo: si se cumple con la rutina semanal de ejercicio, el Viernes a la noche se sale a comer afuera.
● Incentivo negativo: dar 100 dólares a un compañero de trabajo el Viernes. Si no se cumple con la rutina semanal de ejercicio, se pierde el dinero, si se cumple, se recupera.
● Combinar las actividades: hacer bicicleta fija en casa mientras se ve una serie.

Actividad procrastinada: empezar un emprendimiento

Tener un negocio propio es el sueño de muchas personas. Sin embargo el hecho de independizarse resulta muy difícil de implementar por una combinación de miedos y falta de un plan concreto de trabajo. Veamos qué se puede hacer para hacer realidad este sueño.

Actitud

● ¿Qué es lo que me frena a emprender? ¿Por qué tengo miedo?
● ¿Qué es lo peor que me podría pasar si emprendo y el proyecto fracasa? ¿Me voy a fundir? ¿Voy a vivir sumergido en la pobreza de por vida?
● ¿Qué es lo mejor que me podría pasar si sale bien? Visualizar el éxito.

Ayuda

● Hacer actividades en conjunto: ¡buscar un socio! O tal vez más de uno. Hacerlo con una persona que complemente tus habilidades y que sea menos averso al riesgo.
● Cuidar el entorno: compartir más tiempo con emprendedores. Unirse a un club de emprendedores. Hacer un curso de emprendedorismo.

Alternativas

● Establecer mejores opciones por defecto: establecer reuniones semanales con los socios en tu casa.
● Elegir por anticipado y crear obstáculos: pagar por adelantado/ débito automático el curso de emprendedorismo. Pagar por adelantado un espacio de co-working para trabajar con los socios en la planificación. (Opción extrema cuando el proyecto está avanzado:

avisar en el trabajo que en tres meses vas a renunciar).
Acción
● Objetivos y metas SMART: en lugar de pensar en “empezar un emprendimiento” proponerse abrir un local de indumentaria en la zona céntrica de la ciudad (objetivo a tres meses). Empezar por averiguar precios de alquileres en inmobiliarias y sitios web (meta a 15 días).
● Regla de los 2 minutos: si encontramos dificultad para definir qué local alquilar, proponerse sólo ver las fotos y precio de un sólo local.
● Agendar: agendar visita de locales para el Sábado a la mañana (meta puntual). Establecer que los Martes y Jueves se reunirán en casa con los socios a las 19hs.
● Comerse el sapo por la mañana: llamar a las inmobiliarias a primera hora.
Apuestas
● Incentivo positivo: si se cumple con el análisis y definición del local, los socios se juntan el Viernes por la noche para tomar unas cervezas.
● Incentivo negativo: dar 100 dólares a un compañero de trabajo, y si no se cumple con la meta quincenal del proyecto, se pierde el dinero, si se cumple se recupera. Opción B: una vez terminado los análisis preliminares, sacar un crédito para invertir en el negocio.
● Combinar las actividades: hacer trabajos de preparación del emprendimiento en el bar favorito.

Capítulo 12
El siguiente nivel
Somos lo que hacemos repetidamente.
La excelencia, entonces, no es un acto; es un hábito.
Aristóteles
Todas las actividades que realizamos en la vida se pueden dividir en dos categorías: tareas puntuales y rutinas. Ir al banco a retirar la tarjeta de crédito es una tarea puntual. Reservar el hotel para las próximas vacaciones es una tarea puntual. Inscribirse en la facultad es otra tarea puntual. Estas tareas son de única vez, empiezan y terminan.
En cambio, las rutinas son tareas repetitivas. Estudiar, ir al gimnasio, trabajar, ordenar la casa. Para que estas tareas tengan éxito necesitamos que se repitan con frecuencia, necesitamos tener constancia.
Podemos procrastinar las dos categorías: dejar postergada una tarea puntual o bien, desatender una rutina. Veamos algunas recomendaciones particulares para cada una de ellas.
Tareas Puntuales
Las tareas puntuales que se procrastinan son como una piedra en el zapato. Por más que se posterguen, no se olvidan. Quedan como pendientes y al recordarlas nos generan culpa.
Hemos visto en los capítulos anteriores una gran cantidad de técnicas que podemos implementar para “sacarnos de encima” estas tareas que tanto nos cuestan hacer. Me gustaría hacer hincapié sobre cuáles son especialmente útiles en estos casos:
● **Dividir la tarea.** Normalmente procrastinamos tareas puntuales porque sentimos que son tan difíciles o grandes que ni sabemos cómo empezar. Separarla en pequeños pasos ayuda a ponerse en acción.
● **Agendar la tarea**. Comprometerse con un día, horario y lugar específico. Evitar frases como “cuando pueda lo hago” o “en algún momento el fin de semana me pongo con eso”. Ser más concreto, por ejemplo: el Sábado a las 15hs (y dejar un recordatorio en el celular para acordarse).
● **Hacer la tarea por la mañana**. Si fuera posible resolverlo a primera hora. Ya dijimos lo satisfactorio que es poder trabajar un día después de haber resuelto lo más difícil de la jornada. Es muy importante para que esto resulte bien tener planificada la tarea el

día anterior.

● **Cada día hacer una tarea puntual procrastinable.** Lo ideal sería combinar las últimas dos técnicas: resolver tareas puntuales todos los días por la mañana.

No debemos subestimar este último punto. Avanzar todos los días con temas que uno normalmente procrastinaría alimenta la autoestima. Nos prueba que somos capaces de lidiar *consistentemente* con lo difícil. Nos hace ejercitar el músculo de la fuerza de voluntad, que ayudado por las técnicas antes vistas, puede demostrarnos que somos capaces de alcanzar cualquier proyecto que nos propongamos.

Eleanor Roosevelt dijo: “todos los días hacé algo que te asuste”. No se refería a ver películas de terror. Sino enfrentarse cada día con los miedos que no nos permiten progresar.

Si logramos poder comernos un sapo cada día, resolviendo pequeñas tareas puntuales que solíamos procrastinar, habremos convertido un esfuerzo puntual en una disciplina, en una rutina. Esta es la mejor forma de enfrentar las tareas puntuales. Todos los días (o tan seguido como se pueda), avanzar con algo.

El círculo vicioso de la híper productividad

A la hora de procrastinar podemos postergar tareas puntuales y rutinas, aquellas que son de única vez y aquellas que necesitan atención con frecuencia.

Mi experiencia indica que con el afán de vencer la procrastinación caemos en el círculo vicioso de la híper productividad. Esto es, intentar resolver muchas tareas juntas para luego volver al estado normal de procrastinación.

Veamos un ejemplo sencillo.

Benjamín es un tanto desordenado. Su casa está llena de papeles, ropa, platos y vasos por todos lados. Le molesta muchísimo ordenar. Sabe que debería ser más prolijo, pero evita a toda costa la tarea. Muy de vez en cuando, llega gente a su hogar de imprevisto. Las visitas se dan cuenta del desorden y en ese momento Benjamín siente mucha vergüenza. Ni bien los invitados se van, le agarra un ataque de híper productividad y se transforma en Mary Poppins. Se pasa varias horas tratando de poner cada cosa en su lugar, hasta convertir a su hogar en un museo. Benjamín queda exhausto, hastiado. No quiere saber nada con el orden por un buen tiempo. Al cabo de unos días todo vuelve a su estado normal de desorden y así el ciclo vuelve a empezar.

Para Benjamín, y para todos nosotros, ordenar la casa es una tarea rutinaria. No resulta muy efectivo comprimir toda la limpieza en un solo día y luego olvidarse del orden por semanas. Es necesario desarrollar una rutina para *mantener* el orden.
Todas las tareas de mantenimiento deben ser atendidas con cierta frecuencia. Mantenimiento del hogar, auto, equipamiento, salud, ejercicio, relaciones, capacitación, ahorros, etc.
Benjamín, en lugar de comerse un sapo (o un sapito) en forma recurrente, se come varios sapos juntos y luego se indigesta. Con toda la razón, no puede ver un sapo durante días.
En síntesis, el éxito se encuentra en el equilibrio. Ni dejar las tareas desatendidas por mucho tiempo (procrastinación) ni comprimir todas las tareas en un plazo muy corto de tiempo (vicio de la híper productividad). Entonces, ¿cómo llegamos a ese equilibrio?
Hábitos
La motivación es lo que te hace empezar.
Los hábitos son los que te mantienen andando.
Jim Rohn
El gran salto de calidad es transformar rutinas en hábitos. Esa es la victoria final contra la procrastinación.
¿Cuál es la diferencia entre una rutina y un hábito? Los hábitos son rutinas de comportamiento que se repiten regularmente y tienden a ocurrir a nivel inconsciente. Es decir, es algo que hacemos casi sin darnos cuenta. Volviendo al inicio del libro, son actividades controladas por el sistema automático y no por el reflexivo.
La ventaja de formar hábitos es que la tarea a ejecutar insume mucho menos energía. Ya no dependemos de la fuerza de voluntad para hacerla. No realizamos debates filosóficos en nuestra mente para decidirnos. No hacen falta ganas para hacer la tarea. Simplemente se hace.

Procrastinación		
Hábitos		
Alto consumo de energía		
Bajo nivel de consciencia		
Baja predisposición a estado de ánimo		
Constante		

Veamos la diferencia entre procrastinar una tarea y formarse un hábito aplicada a un caso concreto.
Luciana quiere aumentar las ventas de su empresa. A la fecha, sus intenciones no se transforman en resultados ya que su

comportamiento procrastinador se lo impide. No pasa por una cuestión de conocimiento: Luciana sabe que si quiere vender más debe levantar el teléfono, llamar a más clientes, agendar reuniones presenciales y presentar sus servicios. Pero, la procrastinación explicada por el miedo al rechazo, la falta de un significado poderoso y la desorganización, la deja sin cumplir sus objetivos. Cuando se siente motivada hace muchas llamadas. Pero al otro día, busca cualquier excusa para evitar la tarea. Cuando efectivamente hace las llamadas, son en cualquier horario y surgen como resultado de su estado de ánimo del momento.

¿Qué pasaría si Luciana pudiera transformar su procrastinación en un hábito? En primer lugar las llamadas no se harían en cualquier horario. Se establecería una franja horaria fija, libre de interrupciones, para que se pueda generar consistencia en el tiempo. Por ejemplo, todos los días, de 10 a 11hs. Esta rutina debería ser ajena a su estado de ánimo. No importan las ganas, lo que importa es levantar el teléfono.

Al principio no será fácil. Costará tener consistencia con la tarea y conseguir resultados. Pero no importa cuántas reuniones se agenden. Lo que importa es llamar. Una y otra vez. Lo que importa es que las 10 de la mañana Luciana esté con el teléfono en mano hablando con un cliente. En algún momento, cuando se forme el hábito, Luciana ni será consciente de que lo está haciendo. Ya será parte de su vida.

Cómo formar nuevos hábitos

Para transformar una tarea que se procrastina en un nuevo hábito se deben considerar los siguientes puntos.

1. Recordatorio

Necesitamos establecer una actividad o evento que sea predecesora del hábito. Esta actividad o evento debe suceder siempre, ser consistente. En el caso de Luciana el evento lo marca el reloj: las llamadas se hacen todos los días de 10 a 11hs. Podría ser también para Luciana: “cada vez que cierro una venta, pedir recomendaciones”.

2. Recompensa

Ya lo mencionamos en el capítulo de Apuestas. Los incentivos positivos refuerzan el comportamiento. Para los hábitos es mucho más importante aún. Necesitamos visualizar la recompensa rápidamente. Por ejemplo, Luciana podría imprimir un listado semanal de llamados. Cada día podría ver cómo se va reduciendo el

listado y tal vez qué tan cerca está de su meta mensual de ventas (o mejor aún, qué tan cerca está de pagarse esas ansiadas vacaciones en el Caribe).

3. Objetivo

“Hacerlo tan fácil que no puedas decir que no”. Al principio no importan tanto los resultados, sino lograr esa constancia que es tan difícil generar. En el caso de Luciana, no será tan importante agendar muchas reuniones, sino formar el hábito de llamar TODOS los días, no sólo cuando sienta ganas. Entonces, si una hora de llamados es mucho, que al principio sean 15 minutos. Si 15 minutos son tan graves que sean 5 minutos. Así podemos seguir reduciendo el objetivo diario hasta la regla de los 2 minutos, o sea, la unidad mínima para hacer un pequeño avance. Por ejemplo, un llamado. Insisto: al principio no importan los resultados, lo que sí importa son las repeticiones, es decir, llamar TODOS los días. Con el tiempo el hábito se va formando y cada día será más fácil llegar a una hora.

4. Identidad

¿Por qué le cuesta tanto a Luciana llamar por teléfono? Es posible que detrás de su procrastinación haya algunas creencias que estén reforzando la evasión. Por ejemplo Luciana podría sentir que en el fondo no es buena para las ventas. Esta creencia es un freno para su desempeño, un veneno para su crecimiento profesional. Necesita cambiar radicalmente su visión al respecto.

¿Quién dijo que no es buena para las ventas? ¿Acaso no puede aprender o mejorar? ¿Tan difícil es hacer un par de llamados por día? Hay miles de personas que lo hacen, ¿por qué ella no puede hacerlo? Si Luciana quiere desarrollar el hábito necesita cuestionar a fondo estas creencias limitantes y reemplazarlas por nuevas creencias habilitantes. “Es sólo una tarea más”; “no es tan difícil vender”; “nuestro servicio es excelente”, etc… en última instancia: “soy buena para las ventas”. Las creencias tienen el poder de potenciar o limitar nuestra identidad.

5. Ambiente

Es clave que todo lo que rodea la actividad a realizar colabore para el cumplimiento del objetivo. A las 10 de la mañana Luciana necesita tener su línea de teléfono, listado de clientes y sus datos, su speech de ventas listo. Nadie puede “necesitarla” para una reunión a esa hora. Tampoco puede contestar llamadas entrantes de otras personas. Para formar un nuevo hábito es imprescindible que las condiciones ayuden en lugar de entorpecer la tarea.

6. Monitoreo

"Lo que no se mide, no se puede mejorar". Con esta frase, Peter Drucker, gurú del management moderno, nos recuerda la importancia de monitorear los avances. Necesitamos feedback al instante. Luciana deberá llevar un registro diario de cuántas llamadas hizo, cuántas reuniones pudo agendar, cuántas ventas cerró y de qué importe, etc…

Jerry Seinfeld, el comediante más exitoso de los años 90s y que según la revista Forbes es el que gana más dinero del mundo hoy en día, compartió su técnica para poder sostener durante décadas una enorme y exitosa producción creativa[32]. Seinfeld tiene un calendario anual pegado en la pared de su oficina. Todos los días se sienta a escribir. Cada vez que cumple con su rutina, tacha con una X roja ese día. Con el paso de los días, se va armando una cadena. Su objetivo, básicamente, es no romper la cadena. De este modo, puede monitorear no sólo cuántos días escribe, sino su continuidad.

7. Recuperación

Cometer errores no te convierte en un fracaso, sólo te hace humano. Hay días, que pese a todas las técnicas del mundo, vamos a resbalar. En esos casos es muy importante volver rápidamente a la rutina al día siguiente. Debemos evitar a toda costa el efecto "¡ya fue!", es decir, cuando después de incumplir con la rutina, abandonamos por completo la disciplina y volvemos a la procrastinación.

Imaginemos que Luciana un día no puede encontrar la forma de hacer los llamados. Al otro día, se dice "bueno, mejor mañana, no me siento bien…" Al tercer día, lo más probable es que no lo haga. Y así, muy probablemente vuelva a fojas cero.

Formar un hábito cuesta tiempo. Semanas, hasta varios meses. Recordemos: tropezón no es caída. A cualquiera le puede pasar. En estos casos recuperar rápidamente el sendero de la disciplina es lo que puede mantener vivo al hábito.

Actividad procrastinada: Hábito a desarrollar: Recordatorio (sucede siempre): Recompensa (de corto plazo): Objetivo (fácil de cumplir): Dónde y cuándo lo haré: Cómo voy a registrar mis resultados:

[32] ISAAC Brad. *Jerry Seinfeld's Productivity Secret*. Lifehacker, 2007. https: //lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret

Capítulo 13
Conclusiones
La vida es aquello que te va sucediendo
mientras estás ocupado haciendo otros planes.
John Lennon
Si bien no es posible erradicar completamente la procrastinación de tu vida es muy probable que aplicando las técnicas que compartimos puedas reducirla significativamente.
La procrastinación surge como una respuesta al rechazo de hacer una tarea. En lugar de estar haciendo lo que realmente deberíamos hacer, hacemos cualquier otra cosa que nos distrae y nos genera una gratificación inmediata. ¿Pero por qué nos genera este rechazo la tarea? Básicamente hay tres causas:
● Falta de significado: no nos motiva lo suficiente
● Falta de confianza: el miedo nos paraliza
● Falta de método: nos cuesta organizarnos para pasar a la acción
Estas causas se manifiestan bajo diferentes comportamientos en el día a día. Se mencionaron 12 tipos de procrastinadores con una importante salvedad: uno no ES la tipología, simplemente ACTÚA como tal. Y por lo tanto, puede cambiar ese comportamiento.
Además, debemos considerar que estas tipologías no son absolutas: uno puede actuar de un modo en relación a una tarea (multi-tasker en el trabajo) y actuar completamente diferente en relación a otra (evasor en un tema de la vida personal).
Dependiendo de la frecuencia con que uno procrastine podemos decir que no existe un problema siempre y cuando sea una distracción temporal. Sin embargo, cuando se torna un asunto recurrente que impide conseguir resultados, es necesario tomar acción.
En el apartado de Soluciones se presentaron las técnicas en 5 categorías, los 5 Ases para atacar la procrastinación, cada uno con un objetivo específico:
● Actitud: cambiar la mentalidad
● Alternativa: tomar mejores decisiones
● Acción: establecer un plan
● Ayuda: buscar colaboración
● Apuestas: incentivar la acción
Cuantas más técnicas se apliquen en simultáneo, más fácil será vencer la procrastinación.

La victoria definitiva se consigue cuando una tarea que antes se procrastinaba se transforma en un nuevo hábito.

Palabras finales

Bronnie Ware es una enfermera experta en enfermos terminales. Escribió un libro con los cinco principales arrepentimientos que la gente tiene antes de morir[33].

¿Cuál fue el puesto número uno? "*Ojalá hubiera tenido el coraje de hacer lo que realmente quería hacer y no lo que los otros esperaban que hiciera*". Hacer lo que realmente quería hacer… en sus momentos finales las personas se arrepienten de su procrastinación.

Casi todos tenemos algo que realmente nos gustaría hacer pero que por alguna razón no hacemos. Lo procrastinamos, haciendo uso de alguna excusa que nos funcione, que sea creíble. Falta de tiempo, dinero, apoyo… siempre hay alguna. Pero esto no es gratis. Procrastinar nos genera culpa, angustia. Y como vimos, nos acompaña hasta nuestros últimos días. La procrastinación es dejar que se te escape alguna parte de tu vida.

Sin embargo no tiene por qué ser así. Es posible cumplir tus objetivos. Alcanzar tus sueños. Vencer a la procrastinación no es sólo un asunto de "administración del tiempo". Es algo fundamental para vivir una vida plena.

Imaginemos por un momento un mundo en el que la procrastinación ya no es un problema. Personas que se esfuerzan en sus trabajos, cuidan su salud, ejercitan, ahorran, invierten, finalizan sus estudios, concretan sus proyectos de mejora. Qué diferente sería, ¿no?

Tal vez sea difícil cambiar el mundo, pero por lo menos espero haber contribuido a que cambie el tuyo. Ahora es tu turno. Ya contás con las herramientas. Sólo hace falta que pases a la acción.

[33] WARE Bronnie. *Los cinco mandamientos para tener una vida plena.* Debolsillo, 2013.

Si te interesa recibir más ayuda te invito a que visites mi sitio web para conocer los diferentes programas que ofrecemos.
liderseha ce.com/procrastinacion
Por último, te invito a consultar mis redes, artículos, videos y otras actividades que realizo en: https://linktr.ee/maxihapes o escaneando el siguiente código QR:

Capítulo 14
Agradecimientos
La primera persona a la que debo dar las gracias es mi esposa Caro, por su enorme apoyo al proyecto de este libro y tantos otros de los que hemos conversado; es la persona con quien elegí compartir todo y siempre está a mi lado, para cuidarme y renovar mi confianza. A mis padres, Javier y Susana, quienes desde muy pequeño me infundieron los valores del esfuerzo y la constancia y quienes siempre se han preocupado por estar presentes cuando los necesité. A Eduardo Spinelli, amigo y editor, que con su gigante generosidad (y rigurosidad) se ha ocupado de que mis escritos sean no sólo correctos en sus formas sino también mejores en sus contenidos. A Sabrina Gómez y Gabriela Albano, quienes con su toque artístico me ayudaron con el diseño de tapa. A las licenciadas Natalia Mallea y Verónica López, amigas de la vida y profesionales de la psicología, quienes desde su campo me ayudaron mucho a enriquecer esta obra y complementar mi enfoque. A mi cuñada, la Lic. María Belén López, quien también contribuyó con su mirada profesional desde la psicología y que además como miembro de la familia siempre me ha brindado su apoyo. A Martín Signori, que con su mirada quirúrgica, colaboró enormemente con la corrección de este texto. A Rocío Gamarra, Leda Bachor, Hernán Freire, Mariano Loprete, Gustavo Méndez y Giselle Ceballos, quienes me ayudaron con el título del libro. A todos mis alumnos, desde que empecé a hablar de procrastinación en IBM, luego en la Universidad de San Andrés, en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y por último en educación BIZ; sin ellos, este libro nunca se podría haber escrito, ya que las miles de horas de clase compartiendo experiencias han sido un laboratorio de la vida, que me ha inspirado a investigar más y más para asistirlos con sus proyectos. Y finalmente quiero agradecer a Martina Rua, por no sólo escribir el prólogo del libro, sino por ser un ejemplo a seguir como profesional y persona.